

Julia Kuusisto

BALANCED SCORECARD -MITTARISTON LAATIMINEN
KAUNEUSALAN YRITYKSELLE

Liiketalouden koulutusohjelma
2017

BALANCED SCORECARD -MITTARISTON LAATIMINEN KAUNEUSALAN YRITYKSELLE

Kuusisto, Julia
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Huhtikuu 2017
Ohjaaja: Silventoinen, Marjatta
Sivumäärä: 50
Liitteitä: 3

Asiasanat: balanced scorecard, tasapainotettu tulokortti, strategia, kauneusala

Balanced Scorecard on kokonaisvaltainen suorituskymittaristo, joka kehitettiin 1990-luvulla. Se on yleistynyt paljon yritysmaailmassa 2000-luvun alusta lähtien. Mittaristo kehitettiin, koska haluttiin mitata myös aineettomia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen toimintaan pitkällä aikavälillä. Aikaisemmin työkalu oli käytössä vain suur-yrityksissä, mutta mittariston kehittymisen myötä myös pienemmät yritykset ovat voineet hyödyntää sitä strategisena johtamisjärjestelmänään. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Porin keskustassa sijaitsevalle kauneusalan yritykselle toimiva ja käyttökelpoinen Balanced Scorecard -mittaristo. Tarkoituksena oli luoda sellainen mittaristo, jota omistajayrittäjä voi hyödyntää työkaluna ilman aikaisempaa kokemusta suorituskyvyn mittaamisesta. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Profile Art Hiusmuotoilua Oy.

Tutkimuksen teoriaosa sisälsi Balanced Scorecardin perusteet ja lähtökohdat. Balanced Scorecardin perusteet pitivät sisällään Balanced Scorecardin neljän näkökulman esittelyn, mittariston arvioinnin sekä mittaamisen hyödyt ja haitat. Lähtökohdat pitivät sisällään ne seikat, joiden pohjalta Balanced Scorecard oli mahdollista luoda kohdeyritykselle.

Balanced Scorecardin luomiseksi tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelumenetelmää. Haastattelujen pohjalta luotiin kohdeyritykselle strategia, visio, missio ja kriittiset menestystekijät. Haastattelujen pohjalta saatiin selville myös koko toimialan kriittiset menestystekijät. Tutkimuksen empiirisessä osassa luotiin kohdeyritykselle mittarit, jotka pohjautuvat sen strategiaan tavoitteisiin. Mittarit koottiin lopuksi yhteiseksi mittaristoksi.

Tutkimuksen tuloksena saavutettiin mittaristo, joka on kohdeyritykselle käyttökelpoinen. Yritys aloittaa mittariston käyttöönoton luomalla keinot mittareiden mittaamiseen ja valitsemalla mittareille sopivat tavoitearvot. Mittaristo voidaan ottaa käyttöön vuoden 2017 aikana.

CREATING BALANCED SCORECARD SYSTEM FOR A BEAUTY INDUSTRY COMPANY

Kuusisto, Julia

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Administration

April 2017

Supervisor: Silventoinen, Marjatta

Number of pages: 50

Appendices: 3

Keywords: balanced scorecard, strategy, beauty industry

Balanced Scorecard (BSC) is comprehensive measurement system which was created in the 1990s. It has become more commonplace in the business world since the beginning of the 21st century. BSC was created because it was needed also to analyze non-financial factors which affects long-term in companies' operations. Balanced Scorecard was earlier used only by large companies, but with the development of the BSC, even smaller companies have been able to utilize it as their strategic management tool. The purpose of this thesis was to create a workable and useful Balanced Scorecard for a company from beauty industry located in centrum of Pori. The purpose was to create a system which was easy to utilize it as a tool by an owner of the company, who hasn't had any experience of using a measurement system. The case company of this thesis was Profile Art Hiusmuotoilua Oy.

The theory part of this thesis includes basis and starting points of Balanced Scorecard. Basis of Balanced Scorecard is included presentation of BSC's four perspectives, evaluation of the system and the benefits and disadvantages of using the system. Starting points includes the facts of BSC that the system could be created for the case company.

A theme interview method was used in this study to create a Balanced Scorecard. Based on the interviews, strategy, vision, mission, and critical success factors were created to the case company. Based on interviews, the critical success factors of the whole industry were also found. In the empirical part of this thesis was created the factors for the case company which were based on company's strategic goals. At the end of the part, factors were assembled to the cohesive measurement system.

The result of this study was a system which was found to be functional for the case company. The company will start the deployment of the system for creating the ways to measure the factors and choosing appropriate target values. The use of Balanced Scorecard can be started during a year 2017.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Työn taustat.....	7
1.2	Työn tavoitteet	7
2	SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN BALANCED SCORECARDILLA	8
2.1	Suorituskyvyn mittaaminen	8
2.2	Balanced Scorecard.....	9
2.3	BSC:n lähtökohdat	10
2.3.1	Missio	10
2.3.2	Visio	10
2.3.3	Strategia	11
2.3.4	Kriittiset menestystekijät	11
2.3.5	SWOT-analyysi	12
2.4	BSC:n näkökulmat	13
2.4.1	Taloudellinen näkökulma	14
2.4.2	Asiakasnäkökulma.....	15
2.4.3	Sisäisten prosessien näkökulma	16
2.4.4	Oppimis- ja kasvunäkökulma	17
2.5	Strategiakartta ja syy-seuraussuhteiden arviointi.....	18
2.6	Mittariston tasapaino.....	19
2.7	Mittareiden määrä	20
2.8	Balanced Scorecardin hyödyt organisaatiolle	21
2.9	Mittareiden ja mittaamisen yleiset ongelmat	22
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	23
3.1	Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen.....	23
3.2	Aiheen rajausta	25
4	PROFILE ART HIUSMUOTOILUA OY	25
4.1	Toimialan kuvaus.....	26
4.2	Missio ja visio	28
4.3	SWOT-analyysi.....	29
4.3.1	Vahvuudet	30
4.3.2	Heikkoudet	31
4.3.3	Mahdollisuudet	31
4.3.4	Uhat	32
4.4	Strategia	32
4.5	Kriittiset menestystekijät	33
5	MITTARIEN VALITSEMINEN JA MITTARISTON RAKENTAMINEN	34

5.1	Mittarien valitseminen ja ehdotettujen tavoitearvojen laadinta	34
5.2	BSC:n strategiakartta ja mittarien välinen syy-seuraussuhde	40
5.3	Mittariston tasapaino ja mittareiden määrä	43
6	VALMIS MITTARISTO YRITYKSEN KÄYTÖSSÄ	43
7	POHDINTA	46
	LÄHTEET	49
	LIITTEET	

1 JOHDANTO

Balanced Scorecardin (BSC) eli tasapainotetun tulokortin käyttö yritysmaailmassa on yleistynyt paljon 2000-luvun alusta lähtien. Sen luojat Robert S. Kaplan ja David P. Norton halusivat luoda mittariston, jotta aineettomien, tulokseen pitkällä aikavälillä vaikuttavien tekijöiden mittaaminen olisi mahdollista. Pelkkien taloudellisten mittareiden seuraaminen ei pitkän tähtäimen suunnittelussa riitä, vaan mukaan on otettava myös toiminnallisia mittareita, jotta kokonaiskuva yritystoiminnasta ei olisi liian yksipuolinen. Balanced Scorecard -malli on kehitetty suuryritysten yhteistyöprojektin tuloksena, mutta myös pienet ja keskisuuret yritykset ovat olleet kiinnostuneita mallin käyttöönotosta omassa strategisessa suunnittelussaan.

Pienten ja keskisuurten yritysten BSC:n käytössä muodostuu helposti ongelmaksi se, että mittaristoon valittuja mittareita on liikaa. Tällöin pienen yrityksen liikkeenharjoittajan tai omistajayrittäjän saattaa olla vaikeaa seurata ja ohjata liiketoimintaa Balanced Scorecardin avulla. Tällaisessa tapauksessa mittareiden seuraaminen vie liian paljon aikaa, jos liikkeenharjoittaja tekee myös toimialan töitä liikkeen johdon ohessa. Pienten ja keskisuurten yritysten kohdalla on kiinnitettävä enemmän huomiota mittariston käytettävyyteen ja yksinkertaisuuteen kuin isojen yritysten kohdalla.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään suorituskyvyn mittaamisen kautta Balanced Scorecardin perusteet. Ensin esitellään lähtökohdat, jotka ovat keskeisessä roolissa BSC:n luomisessa. Tällaisia ovat esimerkiksi visio, strategia ja kriittiset menestystekijät. Tämän jälkeen esitellään alkuperäiset neljä näkökulmaa, jotka kuuluvat oleellisena osana Balanced Scorecardiin ja ovat näkyvässä osassa myös strategiakartassa. Lopuksi käydään läpi mittariston hyötyjä ja ongelmakohtia, jotka myös tutkimuksessa tulee huomioida.

Tutkimusosassa toimeksiantajayritykselle luodaan uusi missio, visio ja strategia. Yhdessä toimeksiantajayrityksen omistajan kanssa luomme SWOT-analyysin sekä pohdimme toimialan kriittisiä menestystekijöitä. Toimialaliiton edustajalta saan pohjan toimialan esittelyyn ja näkemyksen toimialan kriittisiin menestystekijöihin. Näiden pohjalta luon kohdeyritykselle toimivan Balanced Scorecard -mittariston.

1.1 Työn taustat

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda Porin ydinkeskustassa sijaitsevalle kauneusalan yritykselle käyttökelpoinen Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu tulokortti. Toimeksiantajana opinnäytetyössä toimii Profile Art Hiusmuotoilua Oy. Yrityksen omistajayrittäjällä ei ole kaupallisen alan koulutusta, joten toimiva strateginen ohjausjärjestelmä johtamisen tueksi auttaa omistajayrittäjää pyrkimään yhä parempiin tuloksiin toimialalla.

Yrityksellä ei ole tällä hetkellä käytössä strategista ohjausjärjestelmää, ja aiemmin yrityksen omistaja on käyttänyt suoritusmittauksessa ainoastaan taloudellisia tunnuslukuja. Taloudellisista tunnusluvuista yrityksen omistajayrittäjä on seurannut mm. liikevaihdon ja liiketoiminnan tuloksen kehittymistä. Yritys on melko vakaassa elinkaaren vaiheessa ja sen tavoitteena ei ole kehittyä enää suuremmaksi. Kilpailu toiminta-alueella on vilkasta, joten tuottojen kasvattaminen on edelleen hyvin tärkeää yrityksen menestymisen kannalta. Pitkän aikavälin strateginen suunnittelu sopii Profilen kaltaisen yrityksen tilanteeseen hyvin, koska suuria muutoksia liiketoimintaan ei ole tiedossa.

1.2 Työn tavoitteet

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimiva ja tehokas sekä kohdeyritykselle ja sen toimintaympäristöön soveltuva Balanced Scorecard. BSC:n tulee olla mahdollisimman vaivaton ja yksinkertainen mittausjärjestelmä, jotta myös yrityksen omistajayrittäjän on helppo hyödyntää sitä osana päätöksentekoa ja tulevaisuuden suunnittelua.

2 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN BALANCED SCORECARDILLA

Strateginen suorituskvyn mittaaminen on prosessi, jonka avulla voidaan luoda kohdeyritykselle tärkeiden menestystekijöiden kautta tavoitteet ja niihin suunnatut ohjausmittarit. Näitä mittareita käytetään apuna strategioiden toimeenpanossa ja ohjauksessa. Suorituskvyn mittaaminen edellyttää selkeiden tavoitteiden asettamista, jonka jälkeen suoritus voidaan mitata. Strategia toimii aina lähtökohtana suorituskvyn mittaukselle. (Järvenpää ym. 2013, 330-331.) Suorituskvyn mittaaminen Balanced Scorecardin avulla on yleistynyt, koska tämän avulla myös ei-rahamääräisten mittarien mittaaminen on mahdollista (Järvenpää ym. 2001, 192).

2.1 Suorituskvyn mittaaminen

Suorituskvyn mittaavan järjestelmän avulla voidaan tarkastella voimavarojen kiertokulkua yrityksen sisällä. Tämän avulla voidaan havaita esimerkiksi eri tekijöiden väliset riippuvuudet sekä kuvata ja mitata tekemisen vaikutusta niiden lähtökohtana toimiviin ulkoisen suorituskvyn osatekijöihin. (Vilkkumaa 2005, 374.) Suorituskvyn mittaaminen on ohjausprosessi, jonka avulla selvitetään liiketoiminnallisesti kriittisten tekijöiden tila. Mittaaminen tapahtuu tunnuslukuja hyväksi käyttämällä. Mittauksen edellytyksenä on tunnistaa liiketoiminnan kriittiset menestystekijät, jotta tulokset tuottavat hyödyllistä tietoa yrityksen johdolle organisaation kehittämistä varten. (Järvenpää ym. 2013, 331.)

Suorituskvyn mittaamisen lähtökohtana on yrityksestä ulospäin suuntautuvan toiminnan suorituskvyn. Käytännössä tämä tarkoittaa yrityksen kykyä tuottaa asiakkaalle arvoa tai hyötyä, joka takaa yrityksen olemassaolon jatkuvuuden. Suorituskvyn perusteet yrityksen tulisi määritellä omassa strategisessa suunnitelmassaan. Strateginen suunnitelma sisältää muun muassa yrityksen asiakkaille annettavan arvolupauksen sisällön sekä yrityksen elämäntehtävän. (Järvenpää ym. 2013, 331.)

Toisena suorituskvyn mittaamisen peruslähtökohtana on yrityksen kokonaissuorituskvyn. Kun kokonaissuorituskvyn on hyvä ja riittävä, mahdollistaa se yrityksen toiminnan

jatkuvuuden. Esimerkiksi yrityksen osalta taloudellinen suorituskyky on merkittävä osa kokonaissuorituskykyä, koska se tarkoittaa voiton tuottamista. Yrityksen jatkuvuuden kannalta erityisen kriittistä on ulospäin suuntautuva vaikutus. Kokonaissuorituskyky on sekä sisäänpäin että ulospäin suuntautuvaa. Taloudellisen osion lisäksi kokonaissuorituskyky sisältää voimavarojen hyvän ja tehokkaan käytön sekä niiden oikeanlaisen kehittämisen. Pelkkä taloudellinen mittaaminen ei siis riitä, vaan mittaamiseen tarvitaan myös muita mitattavia seikkoja. (Vilkkumaa 2005, 374.)

2.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) eli tulokortti syntyi 12:n pohjoisamerikkalaisen yrityksen yhteistyöprojektin tuloksena. Sen luojina ovat olleet Harvardin yliopiston professori Robert S. Kaplan sekä KPMG:n tutkimusjohtajana silloin toiminut David Norton (Järvenpää, Partanen & Tuomela 2001, 196). Suomessa Balanced Scorecard yleistyi 1990-luvun lopun ja 2000-luvun alun aikana. Ennen Balanced Scorecardia mittaamisen katsottiin kohdistuvan lähinnä vain taloudellisten seikkojen mittaamiseen. Pelkkien taloudellisten mittareiden, kuten liikevoiton, katsottiin kuitenkin kuvaavan huonosti sitä, miten yritys käyttää aineetonta pääomaa, kuten osaamista, työntekijöiden motivaatiota, prosessien tehokkuutta sekä asiakassuhteita. Mallin luojien tavoitteena oli kehittää sellainen mittaristo, joka kertoisi, kuinka yritys kehittyy tulokseen pidemmällä aikavälillä vaikuttavien tekijöiden suhteen. (Malmi, Peltola & Toivanen 2006, 16-18.)

Kaplan ja Norton ovat 2000-luvun alkupuolella korostaneet mittarien käyttöä strategisena johtamisjärjestelmänä. Mittariston avulla on mahdollista, että yrityksen strategia saadaan muunnettua toiminnaksi. Usein strategian luominen on helppoa, mutta sen muuntaminen toiminnaksi on vaikeaa. Strategian muuttaminen mittareiksi pakottaa sen luojien määrittelemään sen, mitä strategisilla tavoitteilla tarkoitetaan. Kun yritykselle on luotu strategia ja yrityksen tavoitteet ovat tarkat, voidaan aloittaa mittarien suunnittelu. Mittarit ovat sidoksissa yrityksen visioon ja strategiaan sekä niillä on syyseuraussuhde toisiinsa. (Malmi ym. 2006, 19-20.)

2.3 BSC:n lähtökohdat

Balanced Scorecardin lähtökohtana on vision ja strategian määrittelemine yritykselle sekä niiden muuntaminen tavoitteiksi. Määrittelyn jälkeen lopputuloksena tulisi olla selkeä käsitys siitä, mitä yrityksen strategialla tavoitellaan. Haluaako yritys esimerkiksi parempaa tulosta suurien kassavirtojen avulla vai onko tavoitteena markkinaosuuden tai kannattavuuden kasvu. Lisäarvoa yritys voi myös luoda tuotteilla tai esimerkiksi asiakassuhteen erityisyydellä. Yrityksen tavoitteet ohjaavat sitä, millaisia mittareita BSC:hen valitaan. (Järvenpää ym. 2001, 210.)

2.3.1 Missio

Missio on tiivis ja keskitetty kuvaus kohdeorganisaation olemassa olost (Kaplan & Norton 2004, 56). Yrityksen missio kuvaa sitä, miltä yritys haluaa näyttäytyä ulospäin. Missio on toisin sanoen yrityksen toiminta-ajatus. Missiota luodessa tulee selvittää esimerkiksi se, miten yritys aikoo kilpailla markkinoilla ja miten yritys voi tuottaa arvoa asiakkailleen. Missiota suunniteltaessa voidaan kuvata, millaisia ovat yrityksen tulevaisuuden asiakkaat ja millä tavoin potentiaaliset asiakkaat saadaan käyttämään juuri kohdeyrityksen palveluita. Missio toimii pohjana strategian luonnille. (Friedag & Schmidt 2005, 54-56.)

2.3.2 Visio

Visio on näkemys joko kyseessä olevan yrityksen, toimialan tai liiketoimintaympäristön tulevaisuudesta pitkällä aikavälillä. Tyypillisesti vision kautta ajatellaan, millaisena ja millaisessa tilanteessa kohde nähdään 10-20 vuoden kuluttua. (Kankkunen, Matikainen & Lehtinen 2005, 74.)

Vision voidaan kuvailla olevan näkemys halutusta ja mahdollisesta tulevaisuudesta, jonka eteen halutaan tehdä töitä. Parhaimmillaan visio edustaa organisaation perustettävää vahvistavaa yhteistä ja jaettua käsitystä tulevaisuudesta. Sen tarkoituksena on myös luoda organisaation jäsenille yhteisiä merkitys- ja ymmärtämysyhteyksiä tulevaisuutta varten. (Määttä 2000, 67.)

Vision tulisi olla realistinen, mutta kuitenkin tarpeeksi tavoitteellinen. Vision tulisi siis kuvata sellaista tilaa, johon yritys parhaimmillaan kykenisi, mutta vain muutoksia tekemällä. Vision tulisi aina olla sidottu aikaan, jotta sen asettamat tavoitteet eivät tuntuisi liian kaukaisilta. (Malmi ym. 2006, 62.) Nykyisyyden ja tulevaisuuden tavoitteiden välisen jännitteen takia mahdollistuu vision elävyys ja haasteellisuus. Se usein toimii myös yrityksen ja sen toimijoiden energialähteenä toimia halutun suunnan mukaisesti. Koska tulevaisuus ei ole ennalta määrätty, sen suurin haaste onkin itse päämääriin pääseminen tulkittujen, ymmärrettyjen ja sisäistettyjen sitoumusten tukemana. (Määttä 2000, 67.)

2.3.3 Strategia

Strategia pitää sisällään ne näkökulmat, asiat ja linjaukset, jotka ovat erityisen tärkeässä asemassa yrityksen menestymisen kannalta. Yrityksen strategiaperustan muodostavat toiminta-ajatus eli missio, joka pitää sisällään organisaation perustehtävän ja tarkoituksen sekä visio, joka kertoo yrityksen halutun suunnan tulevaisuudelle. Toiminta-ajatuksen ja vision pohjalta luodaan organisaation strategia, jota noudattamalla visio saavutetaan. (Määttä 2000, 71.)

Strategian avulla organisaation on mahdollista toteuttaa perustehtävänsä ja toimia vision suuntaisesti. Strategiset tavoitteet määritellään organisaatiokohtaisesti sovellettavissa olevista näkökulmista. BSC on yrityksen strategian kuvaava viitekehys, jonka avulla kokonaisuus on mahdollista hahmottaa ja tasapainottaa paremmin. (Määttä 2000, 71.)

2.3.4 Kriittiset menestystekijät

BSC:n mittarit voidaan myös johtaa hyödyntämällä kriittisiä menestystekijöitä. Kriittiset menestystekijät ovat niitä tekijöitä, joissa yrityksen ja sen toimijoiden tulee onnistua, jotta organisaatio menestyy ja kehittyy kohti asetettuja tavoitteita. Kullekin valitulle näkökulmalle asetetaan kriittiset menestystekijät, ja tämän jälkeen mittarit johdetaan kriittisten menestystekijöiden pohjalta. Balanced Scorecardin laatimisessa

kriittisten menestystekijöiden kautta saattaa ongelmaksi muodostua se, että jokaiselle näkökulmalle määritellään useita menestystekijöitä. Alun perin kriittisillä menestystekijöillä tarkoitettiin 3-6 sellaista tekijää, jotka olivat tuottavan liiketoiminnan edellytyksiä. Jos mittareita on liikaa, aiheuttaa se taas mittareiden paljouden, jonka vuoksi BSC:sta tulee liian monimutkainen käytettäväksi todellisuudessa. Monille ihmisistä saattaa olla myös vaikeaa kriittisten menestystekijöiden erottaminen mittareista. (Malmi ym. 2006, 73.)

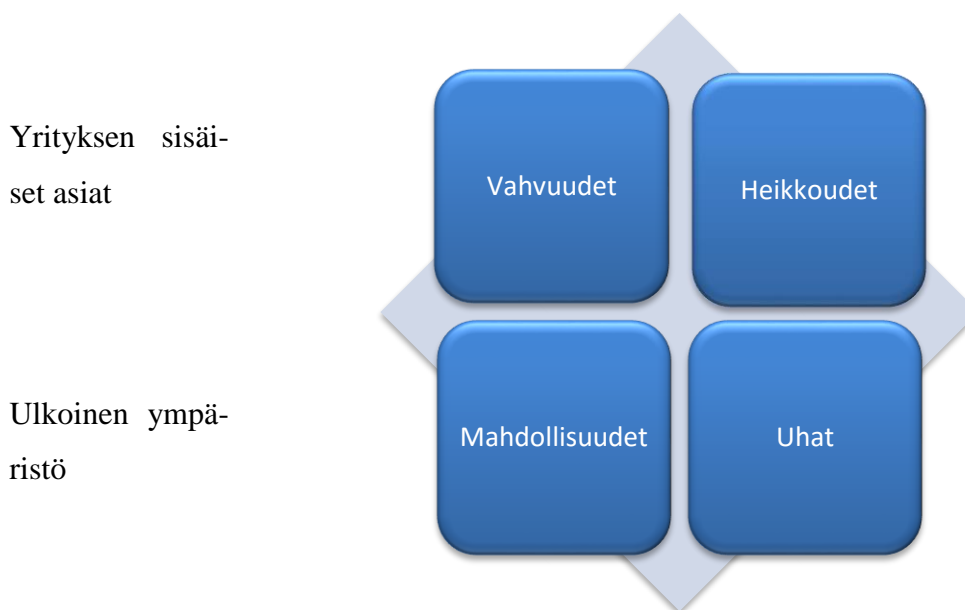
Kriittisten menestystekijöiden käyttö mittariston luomisessa saattaa aiheuttaa sen, ettei mittaristo noudata BSC:lle tyypillistä syy-seurauslogiikkaa ja mittarit jäävät toisistaan irrallisiksi. Irralliset mittarit saattavat tuottaa yritykselle paljon lisätietoa, sillä se keskittyy mittaamaan koko liiketoiminnan kannalta keskeisiä tekijöitä, kun taas syy-seurauslogiikkaa noudattava mittari kuvaa strategian toteutumista. Kuitenkin kriittisiä menestystekijöitä olisi mahdollista käyttää esimerkiksi strategian suunnitteluvaiheessa, jolloin kriittiset menestystekijät olisi mahdollista muuttaa strategisiksi tavoitteiksi ja syy-seurauslogiikka mittareiden välillä säilyy. (Malmi ym. 2006, 73-74.)

2.3.5 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on kotimaisten ja ulkomaisten tutkimusten mukaan yhä suosituin liikkeenjohdon yksittäinen strategiatyökalu. Yrityksen strategista asemaa tarkastellaan SWOT-analyysissä vertailemalla yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia liiketoiminnan ulkopuolelta tuleviin uhkiin ja mahdollisuuksiin. SWOT-analyysin tarkoituksena on luoda mahdollisimman selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta, joka voidaan ottaa huomioon yrityksen strategiaa luodessa. Jos yrityksen toimintaympäristöä tai itse organisaatiota ei tunneta riittävän hyvin, voi analyysistä tulla heikko. (Vuorinen 2014, 89.)

Analyysin tavoitteena on tuottaa ensin itse analyysi ja sen jälkeen analyysin pohjalta on mahdollista tehdä erilaisia valintoja ja toimintasuunnitelmia. SWOT-analyysi ei ole aina hyvin selkeä, sillä jotkut seikat saattavat olla yritykselle samaan aikaan sekä vahvuuksia että heikkouksia. Analyysi on myös mahdollista sitoa aikaan, sillä se voidaan

laatia nykyhetkelle tai tulevaisuudelle. (Vuorinen 2014, 89). Kuviossa 1 on esitetty SWOT-malli perusmuodossa.



Kuvio 1. SWOT-analyysin perusmalli (Vuorinen 2014, 89)

2.4 BSC:n näkökulmat

Kun Balanced Scorecard luotiin Kaplanin ja Nortonin toimesta, se sisälsi neljä näkökulmaa. Nämä neljä näkökulmaa ovat taloudellinen, asiakas-, sisäisten prosessien sekä oppimisen ja kasvun näkökulma. Kun mallia on sovellettu yritystoiminnassa, on siihen otettu mukaan myös muita näkökulmia, jotta ne sopivat paremmin yrityksen toimintaa vastaaviksi. Neljän näkökulman lisäksi on myös otettu Ojalan ja Määtän (1999) jaossa mukaan esimerkiksi resurssien hallinnan, suorituskyvyn ja toimivuuden sekä työyhteisön ja henkilöstön näkökulma. Neljä alkuperäistä näkökulmaa kuitenkin riittävät hyvin kuvaamaan monenlaista yritystoimintaa ja siitä kertoo muun muassa se, että BSC on luotu jo aiemmin mainitun 12:n eri yrityksen kehityshankkeen yhteydessä. (Malmi ym. 2006, 24.) Kuviossa 2 on esitetty malli Kaplanin ja Nortonin luomasta nelikenttäisestä Balanced Scorecardista.



Kuvio 2. Kaplanin ja Nortonin (1996, 77) Balanced Scorecard -malli

2.4.1 Taloudellinen näkökulma

Taloudellinen näkökulma kuvaa osakkeenomistajien odotuksia yrityksen taloudellisesta suorituskyvystä (Kaplan & Norton 2007, 19). Taloudellinen näkökulma on useimmiten eniten yrityksen omistajaa kiinnostava näkökulma, mutta omistajan kiinnostus ei kuitenkaan saa rajoittua vain taloudellisiin seikkoihin (Malmi ym. 2006, 25).

Taloudellinen näkökulma on näkökulmista kaikkein tunnetuin, sillä jokaisen yrityksen tavoitteisiin kuuluu juuri kannattavuuden kasvu. Kannattavuutta on usein tässä näkökulmassa kuvattu keskeisillä tunnusluvuilla, kuten liikevoitolla, käyttökatteella ja lii-

kevahdon kasvuprosentilla. Yritystason tulokortissa voidaan myös käyttää rahamarkkinoihin perustuvia tunnuslukuja, kuten osakkeiden arvonkehitystä tai voittoa per osake. (Järvenpää ym. 2001, 199-200.)

Taloudellisen näkökulman mittareilla on Balanced Scorecardissa kaksi eri roolia. Ne esimerkiksi kuvaavat sitä, kuinka onnistunut yrityksen strategia on taloudellisesti. Toisaalta ne myös määrittelevät sen, mihin strategialla ja muiden näkökulmien mittareilla pyritään. Taloudellisen näkökulman mittarit vaihtelevat sen mukaan, missä tilanteessa yritys on. Kun yritys on esimerkiksi kasvuvaiheessa, parhaiten yrityksen tulokorttiin sopivat myynnin kasvua kuvaavat mittarit. Jos taas yritys on ylläpitovaiheessa, siinä korostuvat enemmän kannattavuutta kuvaavat mittarit. Yrityksen elinkaaren loppuvaiheessa yrityksestä saatava kassavirta on merkittävässä roolissa. (Malmi ym. 2006, 25.)

2.4.2 Asiakasnäkökulma

Asiakasnäkökulmaa voidaan kuvata parhaiten siten, kuinka yritys luo arvoa asiakkailleen, jotta se saavuttaisi taloudelliset tavoitteensa (Kaplan ym. 2007, 19). Yrityksen menestyksen kannalta erityisen tärkeää on se, miten yrityksen strateginen menestys ratkeaa tuote- ja palvelumarkkinoilla. Yrityksen tulee pystyä tuottamaan asiakkailleen sellaista lisäarvoa, johon kilpailijat eivät pysty, jotta menestys olisi mahdollista. Strategisen taloushallinnon keskeisimpiä seurannan kohteita ovat asiakkaat ja kilpailijat. (Järvenpää ym. 2001, 202.)

Asiakasnäkökulmaan soveltuvat mittarit voidaan jakaa kahteen eri ryhmään, perusmittareihin ja asiakaslupauksen mittareihin. Organisaatioista riippumatta perusmittarit ovat hyvin samankaltaisia. Niihin kuuluvia mittareita ovat esimerkiksi markkinaosuus, asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja uusien asiakkaiden lukumäärä. Perusmittarit heijastavat onnistumista markkinoilla ja asiakasrajapinnassa, kun näkökulmana on yritys. (Järvenpää ym. 2001, 202.)

Asiakaslupausten mittarit vastaavat kysymykseen, miten yrityksen tulisi tarjota asiakkailleen hyödykkeitä, jotta asiakkaat olisivat tyytyväisiä ja uskollisia. Tavoitteena

asiakaslupausten mittareiden avulla olisi saada myös uusia asiakkaita ja saavuttaa haluttu markkinaosuus. Asiakaslupausten mittareihin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi myytävien hyödykkeiden hinta ja laatu, mutta myös toisaalta yrityksen voi olla järkevää mitata esimerkiksi yrityksen mainetta tai imagoa. Näistä tekijöistä ja niihin liittyvistä mittareista tulisi selkeästi heijastua se, millä yritys aikoo kilpailutilanteessa menestyä. Kilpailustrategian ydin tulisi olla helposti havaittavissa valituista mittareista. Asiakaslupausten mittarissa näkökulmana on enemmänkin asiakas kuin kyseessä oleva yritys. (Malmi ym. 2006, 26.)

2.4.3 Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulman johdosta saadaan selvyys siihen, missä prosesseissa yrityksen tulee olla erinomainen, jotta se täyttää asiakkaiden ja omistajien odotukset (Kaplan ym. 2007, 19). Asiakkaille suuntautuva lisäarvo syntyy usein sisäisten prosessien ja toimintojen kautta. Toisaalta myös prosessien tehokkuuden parantamisella voidaan suoraan vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tulokseen. Kilpailutilanteen suurin edellytys on siinä, millaista strategiaa yritys pyrkii noudattamaan ja miten se vaikuttaa tehokkuuden parantumiseen. (Järvenpää ym. 2001, 204.)

Sisäisten prosessien näkökulmassa korostuvat esimerkiksi tilaus-toimitusprosessi, uusien tuotteiden kehittäminen ja myynnin jälkeinen palvelu. Näiden prosessien onnistumisen kautta voi yrityksen kilpailuetu markkinoilla korostua. Yrityksen strategian tulisi määritellä, mikä tai mitkä sisäiset prosessit tulisi sisällyttää sen BSC:hen. (Malmi ym. 2006, 25-26.)

Tilaus-valmistus-toimitus -prosessien tärkeimpiä mitattavia kohteita ovat laatu, aika ja kustannukset. Lisäksi tärkeää on muistaa prosessien joustavuus ja tehokkuus. Yleisinä mittareina sisäisten prosessien näkökulmassa ja tuotannossa voidaan käyttää esimerkiksi oikea-aikaisia toimitusajankohtia, virheellisten osien lukumääriä ja toimintojen kustannuksia. Asiakassuhteiden näkökulmassa todettiin se, että asiakkaalle tulisi tuottaa lisäarvoa ja sitä kautta löytää uusia kilpailuetua tuottavia toimintoja. After-sales -palveluilla on todettu olevan merkittävä osuus asiakastyytyväisyyden kannalta. After-sales -prosesseihin voidaan lukea mukaan esimerkiksi takuuhuollot, lisätarvikemyynti

sekä maksuliikenteen ja reklamaatioiden käsittelyt. Myös näissä prosesseissa laatu, aika ja kustannukset ovat erittäin tärkeässä roolissa. Vuosihuoltojen keskimääräinen odotusaika ja yhden puhelun avulla käsitellyt reklamaatiot (%) voisivat olla sopivia mittareita, jos tähdätään parempaan asiakaspalveluun. (Järvenpää ym. 2001, 204-205.)

2.4.4 Oppimis- ja kasvunäkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulman suunnitteluvaiheessa tulisi muistaa se, miten yritys yhdensuuntaistaa henkisen pääoman (ihmiset, järjestelmät, yrityskulttuurin), jotta yritys kykenee parantamaan kriittisiä prosessejaan (Kaplan ym. 2007, 19). Oppimis- ja kasvunäkökulman mittarit tulisi suunnitella siten, että ne vastaavat kysymykseen, pystyykö yritys myös tulevaisuudessa kehittämään ja luomaan arvoa omistajilleen. Jo nyt käytössä olevilla resursseilla, kuten tietotaidolla, järjestelmillä ja osaamisella tuskin pystytään vastaamaan tulevaisuuden haasteisiin ja sisäisten prosessien kehitystavoitteisiin. Oppimis- ja kasvunäkökulman mittareilla tulisikin siis määritellä se, minkälaiseen kehitykseen yrityksen tulisi keskittyä, jotta menestys olisi turvattu myös tulevaisuudessa. (Malmi ym. 2006, 28-29.)

Samoin kuin asiakasnäkökulmassa, myös oppimis- ja kasvunäkökulman sisällä voidaan erottaa syy-seuraussuhteita. Seurausmittarit voivat olla eri yritysten välillä hyvin samanlaisia ja ne liittyvät ydinteemaan. Tavanomaisia mitattavia kohteita oppimis- ja kasvunäkökulmassa ovat työntekijöiden tyytyväisyys, henkilöstön pysyvyys ja työntekijöiden tuottavuus. Näihin kohteisiin tyypillisiä mittareita ovat esimerkiksi tyytyväisyysindeksi, työntekijöiden vaihtuvuus ja voitto/liikevaihto per työntekijä. Näitä kolmea mittaria olisi tärkeä seurata, koska ne luovat pohjan yrityksen tulevaisuuden menestykselle. Ne eivät kuitenkaan kokonaan riitä kuvaamaan oppimis- ja kasvunäkökulmaa, koska ne eivät kerro, miten työntekijöiden osaamista tulisi kehittää tai mitä työkaluja henkilöstölle tulisi tarjota. (Malmi ym. 2006, 29.)

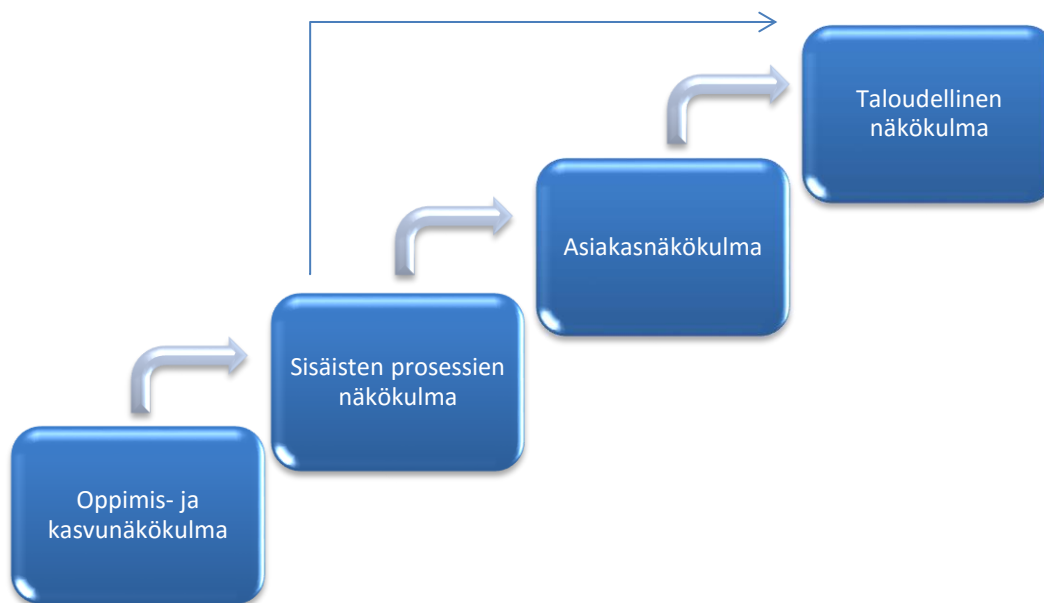
Oppimis- ja kasvunäkökulma on eniten uutuusarvoa sisältävä idea ja sen voidaan katsoa olevan myös BSC:n strategisin osa. Kuitenkin oppimis- ja kasvunäkökulma on

samalla myös haastavin mitattava näkökulma, koska toimivien mittareiden kehittäminen voi olla vaikeaa. Useissa käytännössä toteutuneissa tulokorteissa oppimis- ja kasvunäkökulma on jäänyt taka-alalle. (Järvenpää ym. 2001, 205-206.)

2.5 Strategiakartta ja syy-seuraussuhteiden arviointi

Strategiakartan avulla voidaan jatkaa Balanced Scorecardin teemojen tarkastelua. Strategiakartta on työkalu, jonka avulla Balanced Scorecard on mahdollista konkretisoida ja kuvata visuaalisesti. Sen avulla on tarkoitus tehdä organisaatiolle luotu strategia kaikille henkilöstön jäsenille ymmärrettäväksi. Malli tuo muun muassa esille sen, miten organisaation tulee toimia kullakin osa-alueella, jotta sen tavoitteet tulisi saavutetuiksi. Strategiakartan perusideana on esittää toimintojen ja menestyksen vuorovaikutussuhteita niin, että strategiset tavoitteet ja visio on purettu syy-seuraus-suhteina käytännön toimiksi. (Vuorinen 2014, 81-82.) Strategiakartta kuvaa parhaimmillaan sen, miten syy-seurausketjua seuraamalla työntekijä voi itse seurata työnsä merkityksen suhteessa organisaation strategisiin tavoitteisiin. Strategiakartta on hyödyllistä rakentaa mittariston suunnitteluvaiheessa, jotta valittujen menestystekijöiden puutteet tai mahdolliset päällekkäisyydet tulevat esiin. (Järvinen ym. 2013, 337-338.) Kuviossa 3 on kuvattu strategiakartan perusidea, jota noudattamalla strategia on mahdollista havainnollistaa.

Mittariketjut eivät suoraan muodosta kausaalisia syy-seuraussuhteita, vaan mittareiden välisten yhteyden etsinnässä on kysymys enemmän tarkoituksenmukaisuudesta. Syy-seuraussuhteita voidaan muodostaa esimerkiksi näkökulmat toisiinsa linkittäen tai näkökulman sisällä. Kun asiakas esimerkiksi saa tilaamansa tuotteet oikea-aikaisesti, oikeaan paikkaan ja asiakkaan toiveet ylittävällä tavalla, tuo se lisää asiakastyytyväisyyttä. Kun asiakastyytyväisyys paranee, paranee samalla myös asiakasuskollisuus, kun asiakas tekee lisäostoja tai käyttää yrityksen palveluja uudelleen. Asiakasuskollisuuden ansiosta kohenee myös yrityksen taloudellinen tulos. (Partanen 2005, 60.)



Kuvio 3. Strategiakartta (Järvenpää ym. 2013, 338)

2.6 Mittariston tasapaino

Mittariston tulisi olla tasapainossa monessakin eri suhteessa. Ensimmäisenä tasapaino tulisi olla rahamääräisten ja ei-rahamääräisten mittareiden välillä. Useimmiten Balanced Scorecardissa ei-rahamääräisiä mittareita on n. 80 %. Näiden mittareiden kohdalla tasapaino tarkoittaa sitä, ettei mittareiden johtamisessa ole syytä painottaa vain taloudellisia mittareita. (Malmi ym. 2006, 32.)

Tasapainon tulisi vallita myös tulosmittareiden (lagging indicators) ja ennakoivien mittareiden (leading indicators) välillä (Malmi ym. 2006, 32). Tulostittarit kuvaavat yrityksen saavutettuja tavoitteita tai jo aikaisemmin mitattuja tietoja suorituskyvystä. Ennakoivat mittarit taas nimensä mukaan ennustavat tulevaa. Ennakoivat mittarit saattavat muuttua nopeasti, mutta niitä pidetään suuntaa antavina mittareina siitä, mitä tulevaisuudessa liiketoiminnassa tapahtuu. (Lannon 2014) Keskimääräisesti tulosmittareita löytyy eri näkökulmiin helpommin kuin ennakoivia mittareita. Se voi aiheuttaa

sen, että mittaristosta tulee irrallinen ja näkökulmien välisiä suhteita ei mietitä riittävästi. Hyvässä mittaristossa tulisi olla myös pitkän ja lyhyen tähtäyksen tavoitteet tasapainossa. Tämä tasapaino saavutetaan helposti, jos mittariston luomisessa noudatetaan BSC:lle olennaista syy-seurauslogiikkaa. (Malmi ym. 2006, 32-33.)

Ulkoisten ja sisäisten mittareiden välistä tasapainoa voidaan pitää myös tärkeänä. Ulkoisilla mittareilla tarkoitetaan omistaja- ja asiakasnäkökulmaa ja sisäisillä mittareilla taas sisäisten prosessien sekä oppimis- ja kasvunäkökulmaa. Käytännössä on myös todettu, että oppimisen ja kasvun mittareita määritetään kaikkein vähiten. Jos BSC on hyvä, siinä ovat tasapainossa myös helposti ja vaikeammin, mutta strategisesti tärkeät mitattavissa olevat asiat. Pyrkimyksenä mittaamisessa on löytää ne mitattavat seikat, jotka ovat mahdollisimman selkeät ja yksiselitteiset. Tätä ei kuitenkaan saa tehdä niin, että mittariston validiteetti, eli se, mitataanko oikeaa asiaa, kärsii. Jos mittaristossa esiintyy validiteettiongelmaa, se saattaa johtaa siihen, ettei mittaristoa käytetä. (Malmi ym. 2006, 32-33.)

2.7 Mittareiden määrä

Kaplanin ja Nortonin mukaan tyypillisen Balanced Scorecardin mittarien määrä on 20-25 mittaria. Sisäisten prosessien näkökulmaan määritellään usein eniten mittareita ja näitä voi olla jopa 8-10 kappaletta. Muiden näkökulmien mittareita on noin 5 kappaletta. On kuitenkin syytä huomioida se, että Kaplan ja Norton toimivat usein isojen yritysten kanssa, joten pienempään yritykseen saattaa hyvin riittää esimerkiksi vain 6-16 mittaria. (Järvenpää ym. 2013, 342.)

Tutkimusten mukaan Suomessa toimivissa yrityksissä on käytössä keskimäärin 4-25 mittaria. Toisinaan yrityksissä on otettu käyttöön hyvin suuri määrä mittareita, mutta niiden mittaaminen on ollut vaikeaa, ja siksi mittarien määrää on karsittu. Vähäinen mittareiden määrä mittaristossa tekee siitä helpommin hallittavan, mutta se ei välttämättä riitä kuvaamaan yrityksen strategiaa tarpeeksi laaja-alaisesti. Toisaalta taas laaja mittaristo on työläs ylläpitää, mutta vastaavasti tuottaa enemmän informaatiota yrityksen tilasta. Suuri ja laaja mittaristo voi tuoda mukanaan myös ongelmia, sillä mittareiden arvot saattavat kehittyä eri suuntiin. Esimerkiksi asiakastyytyväisyys saattaa

nousta samalla kun asiakaskannattavuus laskee. Pienyritysten tarpeisiin riittää usein mittaristo, mikä sisältää vain muutamia, mutta tärkeitä mittareita. (Järvenpää ym. 2013, 342.)

2.8 Balanced Scorecardin hyödyt organisaatiolle

Malmin ym. (2006, 48-49) mukaan Kaplan ja Norton ovat esittäneet monia näkökohtia, joiden voidaan katsoa olevan hyödyksi niille, jotka käyttävät Balanced Scorecardia strategisen ohjauksen välineenä. Niitä ovat esimerkiksi seuraavat:

- Balanced Scorecard tarjoaa päätöksentekijöille ymmärrettävän kehyksen, joka selventää organisaation vision ja strategian.
- BSC on tulevaisuuteen suuntautunut mittaristo, joka parantaa pitkän aikavälin suunnittelua. Siihen kuuluu olennaisesti asiakaslähtöisyyden painottaminen. Se keskittyy tunnistamaan uusia sisäisiä prosesseja ja tuo esille henkilöstön tarpeet.
- BSC mahdollistaa tasapainon pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteiden, rahamäärien ja ei-rahamäärien mittareiden sekä eri näkökulmien välille.
- BSC hahmottaa kausaalisuhteen strategisten toimenpiteiden välille.
- BSC:n avulla visio ja strategia saadaan tuotua paremmin tietoon ja kuvata visuaalisesti myös alemmille organisaatiotasolle.

Balanced Scorecardista saadut hyödyt ovat sidoksissa sen käyttötapaan (Malmi ym. 2006). BSC:n hyödyt kuitenkin kulminoituvat strategiseen oppimiseen. Kun mittaristossa on noudatettu BSC:lle olennaisia syy-seuraussuhteita, voidaan mittareiden arvoista oppia niitä seuraamalla. Esimerkiksi yksittäisen strategian kohdalla siitä voidaan oppia seuraamalla kriittisten menestystekijöiden kehitystä. Toisaalta myös voidaan oppia syiden ja seurausten ajallisesta eroavaisuudesta tai syy-seuraus-oletusten paikkansapitävyydestä. Jos esimerkiksi syiden ja seurausten vaikutukset ovat ajallisesti odotettua hitaammat tai nopeammat, voidaan sen seurauksena muuttaa strategiaa täsmentämällä sitä. (Järvenpää ym. 2001, 211.)

2.9 Mittareiden ja mittaamisen yleiset ongelmat

Kankkusen ym. (2005, 17-18) mukaan mittaristot, yrityksen erilaisesta strategiasta riippumatta, ovat yleensä hyvin samanlaisia. Tämä on seurausta siitä, ettei mittaristoa ole kehitetty yrityksen oman strategiaa ja tarpeita huomioiden. Strategian luonnin vaikeudesta ja strategian toteuttamisen ongelmallisuudesta voi myös kertoa se, että yrityksen toimintaympäristö on epävarmaa, organisaation rajat ovat hämärtyneet tai inhimillisen pääoman merkitys on korostunut. Pysyvänä ongelmana mittariston luonnissa voidaan pitää sitä, ettei strategia siirry ylemmän johdon tiedosta käytäntöön. Kun mittareita valitaan, tulee kunkin näkökulman mittarit kuvastaa mahdollisimman hyvin yrityksen strategiaa. Yrityksen elinkaaren vaiheet on myös hyvä huomioida mittaristoa luodessa, koska eri vaiheissa korostuvat erilaiset mittarit. (Kankkunen ym. 2005, 17-18.)

Luotujen mittausjärjestelmien puutteet liittyvät usein siihen, miten ne toimivat strategian toteuttamisen tukena. Usein käytettyjen mittarien heikkous näkyy puutteellisena yhteytenä strategiaan ja kannattavuuteen. Mittareiden käyttö todellisessa liiketoimintaympäristössä saattaa tällöin olla vajavaista ja kerätyn tiedon käyttö päätöksenteossa hankalaa. Mittaamisessa vaikeaa voi olla myös mittarien valinta ja se, miten mitattua tietoa kerätään. Mittausjärjestelmää ei voi kehittää pysyväksi ja muuttumattomaksi, sillä joskus muutokset liiketoiminnassa aiheuttavat sen, että seurattavia mittareita tulee muuttaa. Mittausjärjestelmän luomista ei voida pitää nopeana prosessina. Mittareiden luominen saattaa olla nopeaa, mutta sen toimeenpano on paljon aikaa vievää. Mittausjärjestelmän käyttöön tulee sitoutua, koska kaikkia tuloksia järjestelmästä ei ole heti saatavilla. Siksi onkin erityisen tärkeää, että koko henkilöstö on motivoitunut käyttämään järjestelmää, eikä se aiheuta heille lisätyötä. (Kankkunen ym. 2005, 19-24.)

Jos strateginen suunnittelu toimii ainoastaan omistajayrittäjän varassa, voivat tulokset olla hyvinkin epämuodollisia. Lopputuloksena syntyvä strateginen toimintamalli on luotu kaikkien pitkän aikavälin päätösten summana, ja siksi sitä ei ole mietitty vastaamaan yrityksen strategiaa. Kun strategisessa suunnittelussa hyödynnetään markkinoilla olevaa potentiaalia ja reagoidaan kilpailijoiden aiheuttamaan paineeseen, voi strateginen asema määräytyä myös ilman erityistä harkintaa. Toisaalta kuitenkin yrityksen kasvuvaiheessa keskeinen ongelma on se, miten säilytetään strategiaprosessin

luonne mahdollisimman toimivana, kun strategiaan pääsevät vaikuttamaan myös muut organisaation jäsenet. (Puolamäki 2007, 257.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2005, 23) toteavat, että tutkimukseksi saatetaan kutsua mitä tahansa toimintaa. Nykyisin tutkimukseksi on kuitenkin tapana kutsua muun muassa kartoitusten tekemistä, tietojen keräämistä ja luokittelua sekä erilaisiin tilastotietoihin perustuvia esityksiä. Tutkimukseksi voidaan kutsua myös toiminnallisia tekoja, joissa luodaan selvitys jonkin tuotoksen, kuten tuotteen toteuttamiseksi. Tällainen on hyvin yleistä esimerkiksi ammattikorkeakouluissa. (Vilka & Airaksinen 2003, 56-58; 2004, 70-72.)

Econ (1989, 43-46) mukaan tieteellisillä tutkimuksilla on aina yhteinen vertailuperusta, josta tutkimuksen tekeminen lähtee ja johon se valmistumisvaiheessa lopulta palaa. Vertailuperustan luovat tutkimukselle esitetyt vaatimukset tai ehdot. Tällaisia ovat:

1. Tutkimuskohde (esimerkiksi ryhmä, esine, kohde tai asia) on määritettävä tarkasti ja täsmällisesti. Tutkittava kohde on myös kyettävä tunnistamaan lukijan toimesta.
2. Tutkimuksen on tuotettava jotain sellaista, jota ei ole ennen sanottu.
3. Tutkimuksen tuloksista on oltava hyötyä muille.
4. Tutkimuksen on annettava riittävät perusteet julkiselle keskustelulle.

3.1 Tutkimusmenetelmät ja aineiston kerääminen

Tutkimusmenetelmä voi olla joko määrällinen eli kvantitatiivinen tai laadullinen eli kvalitatiivinen menetelmä. Määrällinen tutkimusmenetelmä tutkii suurta joukkoa ihmisiä, ja usein sen tarkoituksena on selvittää esimerkiksi lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Asioita usein kuvataan numeeristen suureiden avulla

ja pyritään kuvaamaan asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavissa seikoissa tapahtuneita muutoksia. Määrällisen tutkimuksen avulla on mahdollista kartoittaa olemassa oleva tilanne, mutta sen syitä ei yleensä pystytä riittävästi selvittämään. (Heikkilä 2014.)

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan erilaisia merkityksiä, jotka ovat ihmisten välisiä ja sosiaalisia. Merkitykset usein ilmenevät suhteina, jotka muodostavat erilaisia merkityskokonaisuuksia. Merkityskokonaisuudet taas ilmenevät esimerkiksi toimintana ja ajatuksina, jotka ovat lähtöisin ihmisistä ja päättyvät ihmisiin. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tavoittaa ihmisen kuvaukset koetusta todellisuudesta. Laadullisen tutkimuksen kohteena olevan tutkittavan kokemukset eivät kuitenkaan koskaan tule täysin ymmärretyiksi. (Varto 1992, 23-24, 58-59.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirteenä on, ettei tavoitteena ole totuuden löytäminen tutkitusta aiheesta. Tavoitteena yleensä on löytää tutkimuksen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Tutkimuksessa ihmiset kuvaavat käsityksiä ja kokemuksia, jotka ovat kuin viiheitä, joiden avulla voidaan tehdä tulkintoja tutkittavasta asiasta. (Alasuutari 1994, 34.)

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa tyypillistä on se, että teema-aiheet ovat jo tiedossa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 208). Teemahaastattelu on hyvin yleisesti käytetty tutkimushaastattelun muoto. Teemahaastattelun avulla tutkimusongelmasta kerätään keskeiset aiheet ja teemat, joiden avulla tutkimusongelmaan voidaan vastata. Teemahaastattelussa teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä, vaan tärkeintä on se, vastaaja voi antaa kaikista teemoista oman kuvauksensa ja ne on käsitelty vastaajan kannalta loogisessa järjestyksessä. Teemahaastatteluun voi myös yhdistää erilaisia tehtäviä. Haastateltavaa voidaan pyytää esimerkiksi pitämään kirjaa joistain haastatteluun liittyvistä seikoista, jotta ymmärrys haastateltavan ja haastattelijan välillä pysyy selkeänä. (Vilka 2015, 124.)

Valitsin tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi laadullisen eli kvalitatiivisen menetelmän, jossa aineistonkeruumenetelmänä käytän teemahaastattelua. Päädyin tähän

valintaan, jotta saan mahdollisimman selkeän kuvan yrityksen toiminnasta ja sen tulevaisuudenkuvasta Balanced Scorecardin laatimista varten. Kohdeyrityksen tilasta ja sen tulevaisuudesta tietää vain yrityksen omistaja Päivi Kuusisto, ja tällaisen tiedon keruu on hyödyllisin tehdä käyttämällä selkeisiin teemoihin jaettua haastattelumenetelmää. Teemahaastattelumenetelmän ohella tulen käyttämään myös havainnointia sekä omistajayrittäjän kanssa aiheesta keskustelua, koska kohdeyritys on minulle entuudestaan tuttu. Teemahaastattelurunko, jota käytin Päivi Kuusiston haastattelemiseen, löytyy liitteestä 1. Haastattelun myös Hiusyrittäjien koulutusvaliokunnan puheenjohtajaa Tiina Sohlbergiä. Sohlbergille esitetyt haastattelukysymykset olen esitellyt liitteessä 2. Tarkoitukseni on saada Hiusyrittäjiltä yleistä kuvaa siitä, millainen toimiala on ja miten parturi-kampaamoalan yritykset toimivat Porissa. Tarkoitukseni on myös selvittää alan kriittiset menestystekijät, jotta voin ottaa myös ne huomioon luodessani kohdeyritykselle strategiaa.

3.2 Aiheen rajaus

Aiheen rajauksella tarkennetaan ajatusta siitä, mitä tutkittavasta aiheesta halutaan tietää tai mitä saaduilla tuloksilla halutaan esittää (Hirsjärvi ym. 2015, 81). Rajaan tämän opinnäytetyöni aiheen siten, että luon kohdeyritykselle toimivan Balanced Scorecardin. Jotta BSC olisi toimiva, sen tulee sisältää yrityksen kriittiset menestystekijät, strategiset tavoitteet, mittarit sekä mittareille ehdotetut tavoitearvot. Kuitenkaan mittausvaiheeseen en voi edetä työn laajuuden ja ajan puutteen vuoksi. Aiheen voisi myös laajentaa koskien lisäksi myös sopimusyrittäjien osuuteen koskevaa mittausta, mutta sitä en aio tehdä tässä opinnäytetyössä.

4 PROFILE ART HIUSMUOTOILUA OY

Profile Art Hiusmuotoilua Oy on Porin ydinkeskustassa sijaitseva kauneusalan yritys, jonka omistajayrittäjänä toimii Päivi Kuusisto. Yrityksen palveluihin kuuluu muun muassa kampaamo- ja parturipalvelut (hiustenleikkaukset ja -värjäykset, hiustenpiden-

nykset sekä Quick & Style -palvelu), hius spa -palvelut, meikkaukset, hampaidenvalkaisut sekä uutena palveluna kestopigmentoinnit. Suurimmaksi osin Profilen palveluvalikoima koostuu kuitenkin kampaamo- ja parturipalveluista. Profilen liikevaihto vuonna 2016 oli 145 000 €, ja tuloslaskelman mukainen tilikauden tulos samana vuonna oli 916,50 €. Profilen tilinpäätös kuvaa vain omistajayrittäjän osuutta tuloksesta ja liikevaihdosta, koska jokainen sopimusrmittäjä vastaa omasta tuloksestaan omalla kirjanpidollaan.

Toiminimenä Profile Art Hiusmuotoilua on perustettu vuonna 1994, ja silloin se toimi Porin Valtakadulla yhden elinkeinonharjoittajan yrityksenä. Vuonna 1999 Profile muutti Mikonkadun toimitiloihin, jossa se toimi vuoteen 2008 asti. Silloin liiketoiminta kehittyi jo hieman, ja henkilökuntaa yritykseen tuli lisää. Toiminta laajeni yhä vuonna 2008, kun Profilen toimitilat muuttivat nykyiseen sijaintiinsa Yrjönkadulle. Suuremmat liiketilat mahdollistivat parturi-kampaamon kehittymisen yhä enemmän kokonaisvaltaiseksi kauneudenhoitoalan yritykseksi.

Nykyisin henkilökuntaa on yrityksessä omistajayrittäjän lisäksi 4. Henkilökunnan kolme jäsentä ovat kokoaikaisessa työssä ja yksi jäsen tekee työtä osa-aikaisena. Vain yksi henkilökunnan jäsen on työsuhteessa ja muut kolme toimivat sopimusrmittäjinä. Sopimusrmittäjyydessä yrittäjä maksaa omistajayrittäjälle prosentuaalisen osuuden kaikesta tekemästään palvelutyöstä (Näränen 2012). Sopimusrmittäjät eivät siis ole työsuhteessa yrityksessä, vaan he ovat yksityisiä elinkeinonharjoittajia.

Profilen asiakaskuntaan kuuluu sekä miehiä että naisia. Profilen palvelut ovat suunnattu kaikenikäisille ihmisille, mutta sen pääasialliseen asiakaskuntaan kuuluvat 30-60-vuotiaat naiset, joiden osuus koko asiakaskunnasta on noin 80 %. Asiakaskuntaan kuuluvat miehet ovat useimmiten 15-60-vuotiaita.

4.1 Toimialan kuvaus

Profilen omistajayrittäjä Päivi Kuusisto kuvaa toimialaa siten, että se perustuu asiakaspalveluun. Palvelujen tuottaminen on rajallista, koska jokainen asiakas vie aikaa ja palvelutyötä tehdään käsityönä. Työtä tekevän henkilön on vaikeaa kasvattaa tulosta

asiakkaita palvelemalla, koska työpäivään mahtuu vain rajallinen määrä töitä. Tuloksen ja asiakasmäärien kasvattaminen onkin siis yleensä mahdollista vain henkilökuntaa lisäämällä.

Parturi-kampaamoalan palvelut usein henkilöityvät siten, että asiakas haluaa palveltavaksi juuri sille parturi-kampaajalle, jolle hän on varannut ajan. Jos parturi-kampaaja sairastuu, ei tilalle voi ottaa avuksi esimerkiksi vuokratyöläistä, vaan asiakkaan aikaa on luultavasti siirrettävä myöhemmälle ajankohdalle. Tämän seurauksena työntekijän työt saattavat kasaantua ja asiakassuhteet joutua koetukselle.

Mikroyritys on yritys, jonka palveluksessa on vähemmän kuin 10 työntekijää (Tilastokeskuksen [www-sivut](http://www.tilastokeskus.fi) 2017). Parturi-kampaamo- ja kauneudenhoitoalalla on hyvin yleistä, että yritys on pieni eli mikroyritys. Vain harva yritys työllistää yli 10 henkilöä. Hyvä ammattitaito ja työnkuvaan sopiva persoona ovat edellytyksiä toimialalla menestymiseen. Toimialan erityispiirteisiin kuuluu se, että nykyisin parturi-kampaamoiden toivotaan olevan myös yhä enemmän kauneusalan yrityksiä. Yrityksiltä toivotaan uusia palveluita, jotka olisi helppo saada saman katon alta. Parturi-kampaamoilla on markkinoilla silti melko hyvä asema, sillä kauneuspalvelut eivät voi siirtyä internettiin. Tuotemyyntiä on kuitenkin jo paljon verkkokaupoissa.

Toimiala on nykyisin ollut pienessä murroksessa. Taantuman vuoksi asiakkaat ovat pidentäneet käyntivälejään parturi-kampaamoissa jopa useilla viikoilla. Hyvä esimerkki murroksesta on, että 1990-luvun alkupuolelta lähtien suurimmalla osalla nuorista naisista on ollut pitkät hiukset. Aiemmin näkyi enemmän lyhyeksi leikattuja maljeleja myös naisilla. Pitkähiuksiset asiakkaat eivät työllistä kampaajaa erityisen paljon, koska käynnit kampaajalla ovat hyvin vähäiset ja käyntiajat usein pidentyvät viikoilla. Pitkät hiukset eivät ns. ”kasva ulos” muodostaan ja hiuksia leikataan sekä värjätään kotona. Tähän kampaajien tulisi löytää keinot, miten he saisivat myös pitkähiuksiset asiakkaat käymään useammin kampaajalla.

Hiusyrittäjien liiton edustajan Tiina Sohlbergin mukaan parturi-kampaamojen tilanne Suomessa on hyvinkin vaihteleva. Toisilla yrityksillä menee hyvin ja toisilla huonommin. Yrityksissä on työpaikkoja, vuokratuolipaikkoja sekä Profilessakin käytössä ole-

vaa sopimusyrittäjyyttä. Suurin osa Suomessa olevista yrityksistä on pieniä, 1-2 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Eli tässä suhteessa Profile on keskimääräistä suurempi kauneusalan yritys Suomessa.

Porin alueella kilpailu parturi-kampaamoiden välillä on kovaa. Pienellä Porin keskustan alueella on paljon kauneusalan yrityksiä, jotka kilpailevat asiakkaista ja työntekijöistä. Satakunnan Kansan lehtiartikkelin mukaan Porissa on toiminut vuonna 2015 jopa 263 parturi-kampaamoja, joka kertoo suuresta kilpailutilanteesta yritysten välillä. Porin pienellä ydinkeskustan alueella parturi-kampaamoja on samana vuonna ollut jopa 50 kappaletta. (Hammarberg 2015) Porin seudun hiusyrittäjien rahastonhoitajan Sisko Halmisen mukaan Porissa sijaitsevien parturi-kampaamojen liikevaihdon keskiarvo vuonna 2015 on ollut 37 000 €.

4.2 Missio ja visio

Profile Art Hiusmuotoilua Oy:n toimintaideana on olla alan edelläkävijä, jossa luodaan uusia palveluita ahkerasti ja tehokkaasti. Uusien palvelujen avulla yrityksen on myös mahdollista erottua kilpailijoistaan. Profilen henkilökunta on ammattitaitoista ja asiakkaita palvelee iloisella asenteella. Profilen liiketoimintaympäristö on nykyaikainen ja moderni, mikä tekee miljööstä erittäin miellyttävän sekä henkilökunnalle että asiakkaille. Henkilökunnan työviihtyvyys on hyvä, ja yrityksessä on mukava tehdä töitä.

Profile tarvitsee liiketoimintansa ylläpitämiseksi hyviä työntekijöitä. Onnistuneen rekrytoinnin avulla yritykseen on mahdollista saada työskentelemään ne alan ammattilaiset, joilla on paljon motivaatiota työntekoon ja halua myös kehittää yrityksen palveluita. Profilen tulisi myös tulevaisuudessa pysyä ajassa mukana ja kehittää palveluitaan jatkuvasti. Uudet ja kehittyvät palvelut, joita muualta ei ole saatavilla, tuovat yritykseen uusia asiakkaita. Erityisen tärkeää on myös se, että ihmisten kysyntään vastataan. Profilen pitäisi pystyä tarjoamaan asiakkailleen juuri sellaisia palveluita, kuin he odottavat ja toivovat. Muodin sekä parturi-kampaamoalan innovaatioiden seuraaminen on erittäin tärkeää, sillä sen avulla voi havaita niitä trendejä, joita ihmiset lähitulevaisuudessa haluavat.

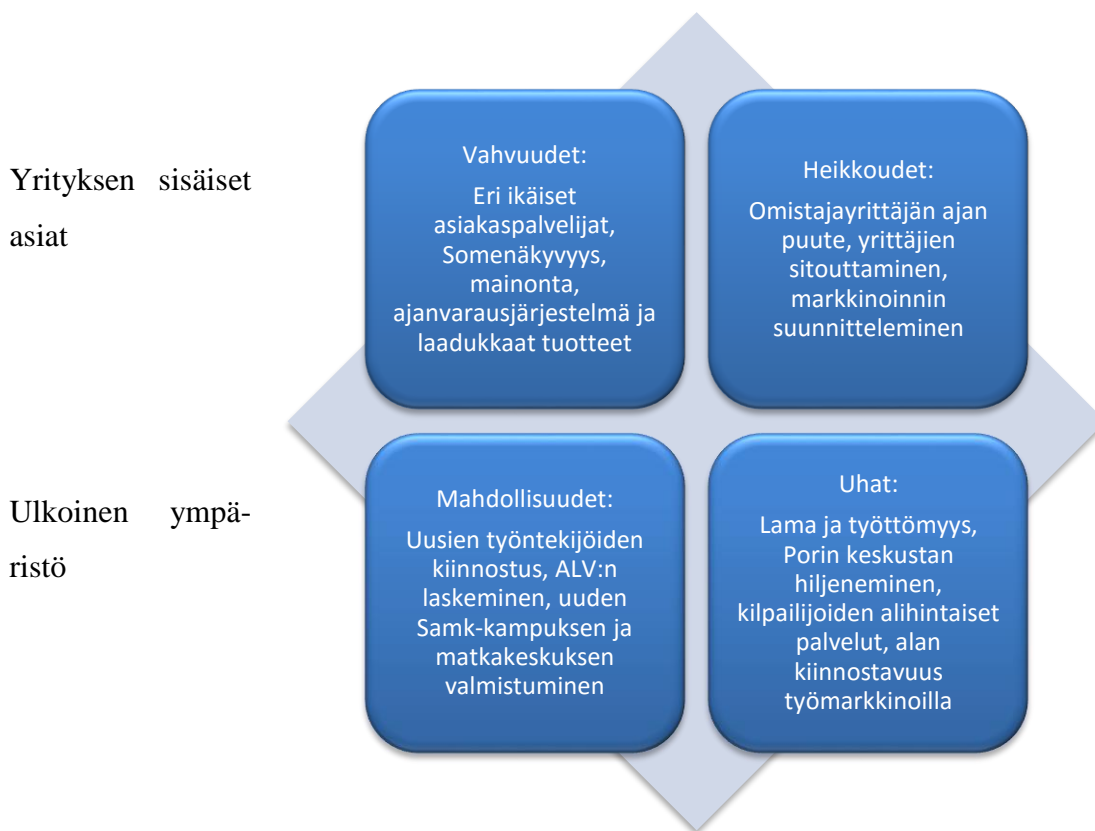
Profilen tavoittelee kaikkia niitä asiakkaita, jotka ovat kiinnostuneita uudenlaisista ja ammattitaidolla tehdyistä palveluista. Tavoitekohderyhmänä on kuitenkin naiset, joilla on rahaa hemmottelulle ja jotka ovat valmiita maksamaan hyvistä ja ammattitaitoisesta palveluista. Tällainen kohderyhmä on 30-60-vuotiaat naiset. Profilen ei ole tarkoitus olla nuorten ihmisten suosima yritys, sillä siihen kohderyhmään kuuluvia yrityksiä Porin alueella on paljon.

Profilen visio on olla alueen kehittynein kauneusalan yritys, jossa työntekijöiden on hyvä työskennellä ja jonne asiakkaat haluavat tulla palveltaviksi. Profile ei halua tulevaisuudessa kasvattaa liiketoimintaansa enää laajemmaksi. Jo olemassa olevista resursseista tulisi kuitenkin saada irti mahdollisimman hyvä tulos. Profile haluaa hankkia tulevaisuudessa sellaisia pitkäaikaisia työntekijöitä, joiden iloisten persoonien vuoksi kaikkien on mukava työskennellä yrityksessä. Yrityksen omistajayrittäjä Päivi Kuusisto on myös miettinyt tulevaisuudelle toisen toimipisteen mahdollisuutta. Tämä uusi toimipiste voisi mahdollisesti keskittyä vain kauneuspalveluihin ja alkuperäinen toimipiste keskittyisi vain hiuspalveluihin.

Markkinoilla pysymiseen tarvitaan ahkeria työntekijöitä, jotka ovat sitoutuneita työhönsä. Markkinointiin ja asiakashankintaan tulisi panostaa, jotta myös niillä asiakaspalvelijoilla olisi enemmän töitä, jotka ovat yrityksessä uusia. Yrityksellä on vuoden aikana tiettyjä kampanjoita, joihin markkinointi keskittyy. Tällaisia kampanjoita tulisi kehittää lisää, ja niiden suunnitteluun tarvitaan apua myös yrityksessä työskenteleviltä henkilöiltä.

4.3 SWOT-analyysi

Profilen SWOT-analyysi on kuvattu kuviossa 4. Kuvion neljään kenttään on kuvattu pääpiirteiset yrityksen sisäiset asiat ja ulkoinen ympäristö Profilen toiminnan näkökulmasta. SWOT-analyysin vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat on selvitetty tarkemmin seuraavissa kappaleissa. Olen käyttänyt SWOT-analyysia apuna Profilen strategian luomiseen. Analyysin vahvuudet ja heikkoudet kertovat yrityksen nykytilasta, kun taas mahdollisuudet ja uhat ovat tulevaisuuteen suuntaavia.



Kuvio 4. Profile Art Hiusmuotoilua Oy: n SWOT-analyysi

4.3.1 Vahvuudet

Profilen vahvuutena on eri ikäiset asiakaspalvelijat, jotka soveltuvat myös palvelemaan eri ikäisiä asiakkaita. Profilessa työskentelevät parturi-kampaajat ovat iältään 25-50-vuotiaita. Yleisenä oletuksena voidaan pitää sitä, että nuoret asiakkaat haluavat palveltavaksi nuorelle tai suunnilleen saman ikäiselle parturi-kampaajalle, jotta sosiaalinen yhteys asiakkaan ja parturi-kampaajan välillä syntyy. Yrityksen näkyvyys sosiaalisessa mediassa (Facebook, Instagram) on hyvä, sillä Profilella on molemmissa kanavissa omat sivustonsa. Monet ihmiset seuraavat sosiaalista mediaa, ja sen vuoksi on tärkeää, että myös Profile keskittää markkinointinsa sinne. Profile mainostaa usein myös paikallislehdissä, joten se tuo yritykselle myös lisää näkyvyyttä. Lehtimainonnalla on huomioitu myös ne Profilin asiakkaat, jotka eivät käytä sosiaalista mediaa. Profilella on myös käytössä nettiajanvarausjärjestelmä, minkä avulla asiakkaiden on helppo varata aikansa haluamalleen parturi-kampaajalle missä ja milloin vain. Profilin

käytössä on alan laadukkaimmat tuotemerkit (L'Oréal ja Kérastase), joita parturi-kampaajat käyttävät teknisessä työssä. Samalla Profile myy tuotteita myös asiakkailleen.

4.3.2 Heikkoudet

Profilen suurin heikkous on liiketoiminnan kehittämiseen tarvittavan ajan puute. Omistajayrittäjän toiminta on rajallista, sillä hänen pitää myös palvella omia asiakkaitaan, jotta tulos olisi mahdollisimman hyvä. Toisaalta aikaa jää myös vähemmän liiketoiminnan kehittämisen suunnitteluun ja suunnitelmien toteuttamiseen.

Yritykselle olisi tarpeellista palkata erillinen henkilö, joka suunnittelisi markkinointia ja yrityksen toimintaa, mutta tällaisen henkilön palkkaaminen ei ole taloudellisista syistä mahdollista. Itsenäisiä sopimusyrittäjiä on myös hyvin vaikeaa saada sitoutettua pohtimaan yrityksen kehittämistä. Henkilökunnan toimintaan kuuluu säännölliset palaverit, mutta kehitysideat jäävät usein kuitenkin omistajan vastuulle.

4.3.3 Mahdollisuudet

Profilen mahdollisuutena on kasvattaa näkymäänsä työnantajana ja rekrytoijana. Ihanteilanteena olisi se, että uudet työnhakijat haluaisivat tulla nimenomaan Profileen töihin ja motivoituneita työnhakijoita olisi paljon. Siten olisi helpompi löytää yritykseen ne persoonat, jotka työyhteisöön parhaiten sopisivat. Arvonlisäveron lasku 24 %:sta 14 %:iin toisi toimialalle enemmän asiakkaita, koska parturi-kampaamopalvelut ovat asiakkaille muutoin liian kalliita ja asiakkaat harventavat näin myös käyntejään.

Uuden Satakunnan ammattikorkeakoulun kampuksen ja matkakeskuksen myötä Porin Yrjönkadulle voi tulla lisää kävelyliikennettä ja sitä kautta Profile huomioidaan paremmin. Porin keskustan uskotaan laajenevan tulevaisuudessa myös osittain rautatieaseman ja tulevan matkakeskuksen läheisyyteen, jolloin Profilen sijainti on ihanteellinen uuden Satakunnan ammattikorkeakoulun kampuksen ja Porin ydinkeskustan välissä.

4.3.4 Uhat

Ulkoisena uhkana asiakkaiden vähyyteen voivat vaikuttaa lama ja ihmisten työttömyys. Ihmisillä ei ole tarpeeksi rahaa käyttääkseen hemmottelupalveluita. Kaikille ihmisille kampaamo- ja kauneuspalvelut eivät ole välttämättömyyksiä, joten niistä on helppo säästää rahaa tarvittaessa. Se taas vaikuttaa olennaisesti kauneusalan yritysten asiakasmääriin ja taloudellisiin tuloksiin.

Porin keskustan hiljeneminen saattaa olla uhka myös Profilelle. Ihmiset eivät liiku siellä enää entiseen tapaan, ja Puuvillan kauppakeskus Porin pohjoisrannassa on tiedettävästi vienyt ihmisiä pois Porin ydinkeskustasta. Kaupungin hiljenemisen myötä saattavat myös Profilen asiakasmäärät laskea.

4.4 Strategia

Profilen aseman säilyttämiseksi sen tulee tehdä asiakaspalvelutyö mahdollisimman laadukkaasti. Tyytyväiset asiakkaat tuovat lisää asiakkaita positiivisten kokemusten ansiosta. Rekrytointiin tulee panostaa, jotta oikeat henkilöt saadaan aloittamaan työskentelynsä yrityksessä. Porin kokoisessa kaupungissa myöskään työvoiman hankinta ei ole helppoa, koska alueella on niin paljon parturi-kampaamoalan yrityksiä. Työntekijät ja itsenäiset yrittäjät tulee saada motivoitua työhönsä ja työviihtyvyyteen tulee panostaa, jotta henkilöstön vaihtuvuus voidaan minimoida. Koko henkilöstön koulutautuminen on myös tärkeää, jotta yritys pysyy mukana usein vaihtuvissa trendeissä.

Myyntiä tulee kehittää sekä tuotteiden ja palveluiden näkökulmasta. Tuotemyynnin kehitykseen voisi auttaa esimerkiksi tulevaisuudessa perustettava Profilen oma verkkokauppa, jossa tuotteita myydään. Silloin olisi mahdollista tavoittaa myös ne asiakkaat, jotka eivät käy palveltavana yrityksessä. Kampanjoiden ja palvelujen markkinointiin tulee panostaa, jotta potentiaaliset asiakkaat pysyvät tietoisina uusista ja vanhoista palveluista.

4.5 Kriittiset menestystekijät

Päivi Kuusiston mukaan kriittisiä menestystekijöitä alalla menestymiseen on paljon. Niistä tärkein kuitenkin on yrittäjän terveys. Jos yrittäjä sairastuu (vakavasti), ovat tulot kiinni yrittäjän omasta työpanostuksesta. Näin yrittäjän on vaikeaa saada toimeentuloaan, jos ei pysty tekemään asiakaspalvelutöitä.

Parturi-kampaamon palvelut tulisi hinnoitella oikein. Työhön käytetyn ajan pitäisi näkyä hinnoissa, jolloin yrittäjä saa oikean rahan työnsä tekemisestä. Uuden ja vastavalmistuneen työntekijän kohdalla tämä on usein vaikeaa, koska työnteko on vielä hidas. Se ei ole asiakkaalle oikein, että häntä veloitetaan esimerkiksi kahden tunnin sijasta käytetyllä kolmella tunnilla, jos työ olisi ollut mahdollista tehdä kahdessa tunnissa. Tämän vuoksi myös asiakastyytyväisyys kärsii.

Kolmas kriittinen tekijä keskittyy henkilökuntaan. Yritykseen tulisi rekrytoida oikeita persoonia, jotka ovat motivoituneita oppimaan uutta ja tekemään työtä tiimin kanssa. Toisaalta jo olemassa olevan henkilökunnan motivoituneisuus näkyy myös asiakkaille. Asiakkaat aistivat helposti sen, jos henkilökunta ei ole motivoitunut tekemään töitä vaan tekevät sitä ns. pakon edestä, kun muutenkaan työtä ei ole. Jokaisen Profilessa työskentelevän tulisi olla tyytyväinen työhönsä ja henkilöstön vaihtuvuus tulisi saada kuriin.

Palveluvalikoima tulisi olla kiinnostava ja sellainen, jota ihmiset haluavat ostaa. Sellaisia palveluita on helpompi myös myydä, jotka kiinnostavat asiakkaita. Pienten yritysten kohdalla myös investoinnit tulisi ajoittaa oikeassa suhteessa tulokseen. Jos tulos kasvaa, voidaan investointeja tehdä seuraavana vuonna, mutta jos tulos huononee, silloin investoinnit tulisi pitää pieninä.

Hiusyrittäjien liiton edustajan Tiina Sohlbergin mukaan alan kriittisiä menestystekijöitä ovat asiakasuskollisuus ja palveluiden suosittelu. Sohlbergin mukaan on hyvin tärkeää, että asiakas palaa yritykseen uudelleen palveltavaksi ja hänen tulisi käyttää rahaa yritykseen monipuolisesti. Mikäli asiakas suosittelee yrityksen palveluita sidosryhmilleen, on se ilmaista markkinointia yrityksille. Siksi on hyvin tärkeää, että asiakas suosittelisi palveluita myös sidosryhmilleen.

5 MITTARIEN VALITSEMINEN JA MITTARISTON RAKENTAMINEN

Valitsen mittarit Balanced Scorecardin neljälle näkökulmalle, jotka ovat taloudellinen näkökulma, asiakasnäkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimis- ja kasvunäkökulma. Kohdeyritys on ylläpitovaiheessa, joten kannattavuutta kuvaavat mittarit korostuvat erityisesti tälle yritykselle luodussa Balanced Scorecardissa. Mittareiden valinnassa kiinnitin huomiota siihen, että valitsin kullekin näkökulmalle mittarit erikseen. Tällöin mittareiden välinen tasapaino säilyy ja mittaristosta tulee helposti käytettävä. Mittareita ei myöskään saa olla liikaa, koska kyse on pienestä yrityksestä. Mittareiden määrä tulisi olla yhtä näkökulmaa kohden vähintään 1-2 mittaria, mutta kuitenkin enintään 4 mittaria. Mittareiden tavoitearvot olen asettanut oman tietopohjani perusteella, joita on mahdollista vielä muuttaa, ennen kuin mittaristo otetaan yrityksessä käyttöön. Mittareiden tavoitearvot ovat siis vain ehdotuksia omistajayrittäjän toimintaa ja mittariston käyttöönottoa varten. Mittareita luodessa tuli myös muistaa säilyttää mittareiden välinen syy-seuraussuhde ja koko mittariston tulee pohjautua yrityksen strategiaan ja toimialan kriittisiin menestystekijöihin. Mittariston tasapaino ja syy-seuraussuhteet tulevat hyvin esille strategiakartan muodossa, ja siksi koin tärkeäksi muodostaa myös havainnollistava strategiakartta.

5.1 Mittarien valitseminen ja ehdotettujen tavoitearvojen laadinta

Taloudellinen näkökulma

Taloudellisen näkökulman mittareiksi valitsin liikevoiton ja tilikauden nettotuloksen mittarit. Mittarit mitataan prosentuaalisena kasvuna. Kun kannattavuutta mitataan, ovat nämä mittarit erittäin tärkeässä osassa. Liikevoiton ja nettotuloksen erona on se, että liikevoitossa (tappiossa) ei ole vielä huomioitu veroja ja rahoitustuottoja tai -kuluja. Liikevoiton suuruuteen yritys voi vaikuttaa toiminnan tuottaman tuloksen lisäksi esimerkiksi myymällä omaisuuttaan, mikä lisää tilikauden tuottoa ja sen jälkeen myös liikevoittoa. Tilikauden nettotulos on taas yrityksen omistajalle jäävä osuus tilikauden

tuloksesta. (Talousverkon www-sivut 2017.) Profilen toiminnan kasvattaminen laajemmaksi ei ole tulevaisuudessa enää ajankohtaista ja sen vuoksi olemassa olevan toiminnan kannattavuuden merkitys korostuu. Strategisen tavoitteen suuntaisesti kannattavuuden mittaaminen on erityisen hyödyllistä myös itse omistajayrittäjälle, jotta tulevaisuuden yritystoimintaa on mahdollista suunnitella. Liiketoiminta tulee kuitenkin olla kannattavaa myös kriittisten menestystekijöiden näkökulmasta, jotta toiminnan jatkuvuus voidaan taata. Taulukossa 1 esittelen taloudellisen näkökulman mittarit ja niille laaditut tavoitearvot.

Liiketuloksen mittaaminen on hyvä ja yksinkertainen tapa mitata kannattavuuden kasvua. Liikevoitto on tuloslaskelmassa esitetty erä, josta käy ilmi, kuinka paljon on liiketoiminnan tuotto, kun siitä ei ole vähennetty korkoja tai veroja. (Balance Consultingin www-sivut 2017.) Profilen liikevoitto on vuonna 2016 ollut 1 320 €, joten vuodeksi 2017 voidaan toivoa suurempaa lukua. Liikevoitto on kuitenkin laskenut vuodesta 2015 vuoteen 2016, jolloin yhtiön liikevoitto on ollut 7 246,44 €. Liikevoiton muutos onkin siis ollut jopa -81,8 %. Jotta liikevoitto saadaan taas kasvuun, tulee toimintaa kehittää sen mukaan. Potentiaalia liikevoivon kasvu on kuitenkin paljon, koska yritys on varsin hyvin esillä markkinoilla. BSC:n tavoitteena olisi, että liikevoiton kasvu on prosentuaalisesti positiivista.

Tilikauden nettotulosta seuraamalla näkee hyvin sen, miten liiketoiminta kehittyy. Sen mukaan on mahdollista seurata liiketoiminnan kannattavuutta ja taloudellista tilaa eli juuri niitä seikkoja, joita Profilen strategiassa halutaankin kehittää. Tilikauden tulokseen Profilen tuloslaskelman osalta vaikuttaa myös merkittävästi se, kuinka paljon sopimusyrittäjiä yrityksessä työskentelee milloinkin. Mitä enemmän sopimusyrittäjiä yrityksessä työskentelee, sen parempi on yrityksen nettotulos. Koska liiketoimintaa ei ole aikomus laajentaa, eikä henkilöstöä lisätä, tulee keksiä muu keino nettotuloksen kasvattamiseen. Tilikauden nettotuloksen positiivinen kasvu kertoo siitä, että liikkeenharjoittajan omaisuudelle saatu tuotto on kasvanut. Tällaiseen kasvuun pyritään myös Profilen tapauksessa. Tilikauden nettotulos saadaan selville yrityksen tuloslaskelmasta, jossa tilikauden liikevaihdosta on vähennetty muuttuvat ja kiinteät kulut, poisotot, arvonalennukset, korot ja verot. (Balance Consultingin www-sivut 2017.) Liiketoiminnan liikevoiton ehdotettuna tavoitearvona on, että liikevoitto kasvaa edelliseen vuoteen verrattuna positiivisesti.

Taulukko 1. Balanced Scorecardin taloudellinen näkökulma

Balanced Scorecard		
Taloudellinen näkökulma		
Strateginen tavoite	Mittari	Tavoitearvo
Parempi kannattavuus	Liikevoiton kasvu-%	Positiivinen kasvu
	Tilikauden nettotuloksen kasvu-%	Positiivinen kasvu

Asiakasnäkökulma

Profilen kaltaisessa kauneusalan yrityksessä, jossa palvelun laatu korostuu, on asiakasnäkökulma erittäin tärkeässä roolissa. Asiakkaat tuovat yritykseen tuloja, joten asiakkaiden ottaminen huomioon mittareita suunniteltaessa pidin erityisen tärkeänä. Kuten yrityksen strategiastakin käy ilmi, tyytyväiset asiakkaat ovat kaiken liiketoiminnan perusta. Taulukossa 2 esittelen asiakasnäkökulman strategiset tavoitteet, joille on luotu mittarit ja mittareiden ehdotetut tavoitearvot.

Ensimmäiseksi asiakasnäkökulman mittariksi valitsin asiakastyytyväisyyden mittarin. Tyytyväiset asiakkaat tulevat usein uudelleen ja saattavat tuoda mukanaan myös uusia asiakkaita. Tärkeää on tehdä asiakaspalvelutyö niin hyvin kuin mahdollista, sekä asiakas tulee huomioida ja häntä tulee kunnioittaa. Asiakastyytyväisyyttä olisi mahdollista mitata esimerkiksi vuosittaisen asiakastyytyväisyyskyselyn avulla. Asiakastyytyväisyyskysely tuo suoraan asiakkailta palautteen asiakaspalvelun laadusta. Laadun arvioimista henkilöstön on vaikea tehdä asiakasta palvellessaan, sillä kaikki asiakkaat eivät halua suoraan ilmaista tyytyväisyyttään tai tyytymättömyyttään. Asiakastyytyväisyyskyselyyn asiakkaiden olisi mahdollista vastata nimettömänä, jotta tulokset olisivat mahdollisimman realistisia. Profilella ei tiedettävästi ole asiakastietokantaa, josta kävisi ilmi kaikki yrityksen asiakkaat. Heillä on kuitenkin käytössään ajanvarausjärjestelmän kautta saadut asiakastiedot ja näin ollen asiakkaiden sähköpostiosoitteet ovat Profilen henkilökunnan tiedossa. Asiakastyytyväisyyskysely voidaankin siis mahdollisesti toteuttaa myös sähköpostikyselynä, jotta kyselyn toteuttaminen helpottuu. Tavoitteeksi asiakastyytyväisyydelle asetin vastausten keskiarvotulokseksi vähintään 3,8 (asteikolla 1-5). Asettamani tavoite asiakastyytyväisyyskyselyn keskiarvotulokselle

on mielestäni riittävän korkea ja tavoitteen onnistuessa asiakastyytyväisyys on hyvällä tasolla.

Toiseksi mittariksi asiakasnäkökulmaan asetin yrityksen tunnettavuuden markkinoilla. Yrityksen imagoa markkinoilla voidaan pitää kalliina, mutta se ei saa silti karkottaa potentiaalisia asiakkaita pois. Kun yrityksen tunnettavuus markkinoilla on hyvä, tuo se myös lisää asiakkaita. Toisaalta myös työnhakijat löytävät yrityksen paremmin, kun sen tunnettavuus on hyvä. Tunnettavuutta voidaan mitata esimerkiksi mielipidetiedustelun avulla (gallupkysely), mikä voidaan toteuttaa esimerkiksi Porin ydinkeskustassa. Tavoitteena voisi olla, että kyselyyn vastaajista n. 70 % tietäisi, mikä on Profile Art Hiusmuotoilua Oy.

Asiakasuskollisuutta voidaan myös pitää tärkeänä seikkana palvelualalla. Tärkeää on myös, että asiakas tulee myös uudelleen käyntinsä jälkeen palveltavaksi. Asiakasuskollisuutta voidaan mitata siten, että seurataan asiakkaiden käyntejä palveltavina yrityksessä. Tavoitteena olisi, että 90 % palveltavista asiakkaista käyttäisi Profilen palveluita myös uudelleen viimeisimmän käyntinsä jälkeen. Ennakkotietoa asiakasuskollisuudesta Profilessa ei ole, joten ehdotettua tavoitearvoa voidaan muuttaa realistisemmaksi, jos se on myöhemmin tarpeen.

Taulukko 2. Balanced Scorecardin asiakasnäkökulma

Balanced Scorecard		
Asiakasnäkökulma		
Strateginen tavoite	Mittari	Ehdotettu tavoitearvo
Asiakaspalvelutyön onnistuminen	Asiakastyytyväisyys	Asiakastyytyväisyyskysely; keskiarvo 3,8 (asteikolla 1-5)
Uusien asiakkaiden saaminen	Tunnettavuus markkinoilla	70 % vastaajista tietää Profilesta
Asiakaskunnan säilyttäminen	Asiakasuskollisuus	90 % käyttää palveluja uudelleen

Sisäisten prosessien näkökulma

Sisäisten prosessien näkökulman ensimmäiseksi mittariksi asetin reklamaatioiden lukumäärän. Reklamaatioiden lukumäärä kertoo sen, ovatko asiakkaat olleet tyytymättömiä palveluunsa. Mitä vähemmällä reklamaatioiden määrällä yritys toimii, sen tyytyväisempiä myös asiakkaat ovat. Reklamaatioiden määrää voidaan mitata siten, että kirjataan tulleet reklamaatiot ylös. Ehdotettuna tavoitteena on, että reklamaatioita tulisi vuoden aikana enintään 8 kappaletta. Mukaan otetaan siis koko henkilökunnan saamat reklamaatiot. Taulukossa 3 olen esitellyt BSC:n sisäisten prosessien näkökulman kokonaisuudessaan.

Toiseksi mittariksi asetin lisämyynnin määrän. Myynnillä Profilen henkilökunta pysyy tuottamaan asiakkailleen lisäarvoa, jos he myyvät lisämyyntinä asiakkaille tuotteita myös kotikäyttöön. Lisämyynniksi voidaan katsoa myös lisäpalvelu, joka asiakkaalle voidaan suorittaa asioinnin yhteydessä. Tällainen lisäpalvelu voisi olla esimerkiksi kulmakarvojen värjäminen pesupaikalla tai hiuksille tehty hoito muun palvelun ohella. Kun asiakkaille suositellaan jotain juuri heidän hiuksilleen sopivaa tuotetta tai palvelua, he ovat myös tyytyväisempiä kokonaispalveluun ja kokevat, että heidät on huomioitu palveluprosessin aikana. Tavoitteeksi lisämyynnille asetin, että jokainen asiakas ostaisi vähintään yhden tuotteen tai lisäpalvelun palvelukäyntinsä aikana. Tavoite on mielestäni riittävän korkea ja siihen on hyvä pyrkiä.

Kolmanneksi mittariksi valitsin yhteen palveluun käytetyn ajan määrän, jonka onnistumista mitataan. Profile laskuttaa asiakastaan myös palveluun käytetyn ajan perusteella, joten silloin on erityisen tärkeää, että työ tehdään sille määritellyn ajan puitteissa. Asiakkaalle syntyy lisäkustannuksia, jos työntekijä on hidas ja käyttää työhön aikaa paljon enemmän kuin olisi tarpeen. Tavoitearvot riippuvat hyvin paljon palvelutavan työn laadusta sekä työntekijän taitotasosta. Esimerkiksi naisten hiustenleikkukseen kuluu useimmiten enemmän aikaa kuin miesten vastaavaan palveluun. Omistajayrittäjä on jo luonut henkilökunnalleen tavoiteajat, jonka puitteissa työ tulisi saada tehtyä. Ehdotettuna tavoitteena tässä mittarissa olisi, että tavoiteajoissa tulisi pysyä mahdollisimman hyvin. Omistajayrittäjä voi myöhemmin muuttaa tavoitetta, kun on ensin seurannut, kuinka hyvin henkilökunta pysyy annetuissa tavoiteajoissa.

Taulukko 3. Balanced Scorecardin sisäisten prosessien näkökulma

Balanced Scorecard		
Sisäisten prosessien näkökulma		
Strateginen tavoite	Mittari	Ehdotettu tavoitearvo
Asiakaspalvelutyön onnistuminen	Reklamaatioiden lukumäärä	Enintään 8 kpl / vuosi
Asiakaspalvelukokemuksen parantaminen	Lisämyynnin määrä	Jokainen asiakas ostaa väh. 1 tuotteen/lisäpalvelun
Työn onnistuminen	Aika / Palvelu	Laadituissa tavoiteajoissa pysyminen

Oppimis- ja kasvunäkökulma

Oppimis- ja kasvunäkökulman ensimmäiseksi mittariksi asetin koulutustilaisuuksien lukumäärän yhtä vuotta kohden. Kouluttautumisen avulla henkilökunnan on mahdollista parantaa ammattitaitoaan ja pysyä mukana kauneusalan usein muuttuvissa trendeissä. Kouluttautuminen on aina tärkeää, koska ala kehittyy paljon ja eteenkin alalla olevat uudet työntekijät tarvitsevat lisää ammattitaitoa pärjätäkseen työelämässä. Hyvän ammattitaidon avulla on mahdollista tehdä hyviä työtuloksia ja näin ollen saada myös vakituisia asiakkaita. Koulutustilaisuuksia tulisi vuodessa olla jokaisella Profilen työntekijällä 1-2 kappaletta sekä kevätkaudella että syyskaudella.

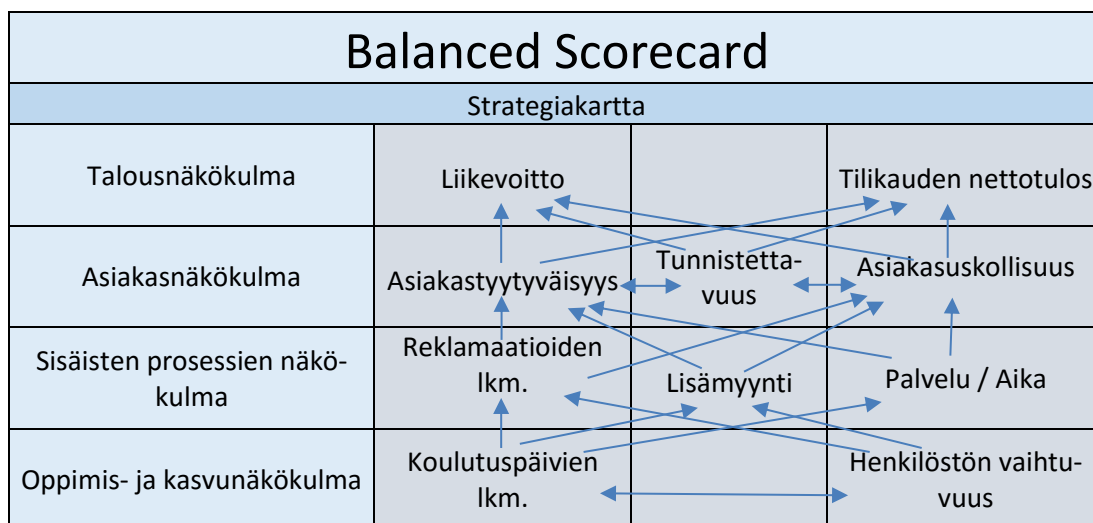
Profilen strategisissa tavoitteissa huomioitiin myös henkilöstön vaihtuvuus. Henkilöstön vaihtuvuuteen heijastuu olennaisena osana henkilöstön tyytyväisyys työhön. Kun henkilöstö on tyytyväinen työoloihinsa, vähentää se myös työntekijöiden ja yrittäjien vaihtuvuutta yrityksen sisällä. Tarkoituksena olisi pitää henkilöstö niin tyytyväisinä työoloihinsa, että vaihtuvuus olisi hyvin pieni. Työntekijöiden ja itsenäisten yrittäjien motivoiminen työhön on tärkeää, ja hyvään tapaan johtaa henkilökuntaa tuleekin kiinnittää erityisen paljon huomiota, jotta vaihtuvuus olisi mahdollisimman pieni. Erilaisia työolosuhteiden edistäviä keinoja olisi tarpeellista kehittää omistajayrittäjän toimesta. Henkilöstön vaihtuvuuteen usein vaikuttaa myös moni muu seikka, kuten asiakkaiden puute, alan vaihto tai tyytymättömyys palkkatasoon. Vuosittain olisi tarkoituksena seurata henkilöstön vaihtuvuutta. Tavoitteena olisi, että kahden vuoden aikana enintään yksi henkilöstön jäsen vaihtuu.

Taulukko 4. Balanced Scorecardin oppimis- ja kasvunäkökulma,

Balanced Scorecard		
Oppimis- ja kasvunäkökulma		
Strateginen tavoite	Mittari	Ehdotettu tavoitearvo
Trendien mukana pysyminen ja työn laadun parantaminen	Koulutustilaisuuksien lukumäärä	Koulutustilaisuuksia: kevätkausi 1-2 kpl syyskausi 1-2 kpl
Työtyytyväisyyden parantaminen ja henkilöstön vaihtuvuuden minimoiminen	Henkilökunnan vaihtuvuus	Vaihtuvuus enintään yksi henkilökunnan jäsen kahdessa vuodessa

5.2 BSC:n strategiakartta ja mittarien välinen syy-seuraussuhde

Strategiakartan avulla on hyvä kuvata visuaalisesti se, miten mittarit liittyvät kausaalisuhteella toisiinsa. Koin tarpeelliseksi luoda myös tämän Balanced Scorecardin kohdalla strategiakartan, koska sen avulla omistajayrittäjän on helppo perustella henkilökunnalleen Balanced Scorecardin käytön merkityksellisyyden yrityksen toiminnassa. Sen avulla on helppo esittää myös se, miten henkilökunnan oma työpanos näkyy koko yrityksen liikevaihdossa ja tuloksessa. Strategiakartan avulla koko yrityksen strategia voidaan tuoda myös henkilökunnan tietoisuuteen. Samalla myös Profilessa työskentelevät itsenäiset yrittäjät voivat seurata oman tuloksensa ja liikevoittonsa kehittymistä. Alla olevassa kuviossa 5 olen esittänyt Profilen strategiakartan kokonaisuudessaan.



Kuvio 5. Balanced Scorecardin strategiakartta

Kuviossa 5 strategiakartan kuvaamalla tavalla henkilökunnan koulutuspäivien lukumäärä liittyy olennaisesti kaikkiin sisäisten prosessien näkökulman mittareihin. Kun henkilöstö koulutautuu, tuo se lisää ammattitaitoa henkilöstölle, jolloin myös virheiden määrä työssä vähenee. Se taas näkyy parhaimmassa tapauksessa reklamaatioiden vähäisenä lukumääränä. Toisaalta myös kouluttautumisen myötä lisämyynti kasvaa, kun henkilöstö tutustuu läheisesti tuotteisiin, joita Profile myy asiakkailleen kotikäyttöön. Tällöin henkilökunta oppii myymään ja suosittelemaan asiakkailleen juuri heille sopivia tuotteita. Henkilökunnan kouluttautumisen ja paremman ammattitaidon myötä henkilökunnan on mahdollista palvella asiakasta niin, ettei siihen kulu ylimääräistä aikaa.

Henkilöstön pysyvyys on myös tärkeässä roolissa. Mitä kauemmin samat henkilöt työskentelevät yrityksessä, sitä paremmin heille kehittyy oma asiakaskunta. Näin he voivat olla työhönsä motivoituneita ja tekevät myös parempia työtuloksia. Kun omaa asiakaskuntaa karttuu, myös heidän ja koko yrityksen taloudellinen toimentulo on taattu. Kun henkilöstö Profilen sisällä on motivoitunut, takaa se myös parempien työtulosten kautta reklamaatioiden vähenemisen. Toisaalta myös lisämyynti on henkilökunnalle helpompaa, kun he ovat motivoituneita tekemään töitä yrityksen yhteisen hyvän vuoksi. Koulutuspäivien lukumäärän voidaan myös ajatella lisäävän tyytyväisyyttä omaa työtä kohtaan ja minimoivan henkilöstön vaihtuvuutta, sillä usein uusien asioiden oppiminen lisää useimmiten motivaatiota ja tyytyväinen henkilökunta on toisaalta taas motivoitunut kouluttautumaan, kun tehtyä työtä pidetään merkityksellisenä.

Sisäisten prosessien mittareista reklamaatioiden lukumäärä heijastuu oleellisesti myös asiakastyytyväisyyteen. Reklamaatioiden lukumäärä kertoo usein myös paljon siitä, ovatko asiakkaat olleet tyytyväisiä saamaansa palveluun vai onko siinä tapahtunut virheitä. Kun palvelutyö on tehty niin, ettei reklamaatioita ole tullut paljon, kertoo se hyvästä asiakaspalvelusta. Vähäinen reklamaatio saattaa myös parantaa asiakasuskollisuutta, koska käyntinsä jälkeen tyytyväiset asiakkaat tulevat usein myös uudelleen palveltavaksi.

Lisämyynti tuo Myynti & Markkinointi -lehden (2016) mukaan parempaa asiakastyytyväisyyttä, jonka avulla on mahdollista kehittää parempaa asiakaspalvelua. Lisämyynti on myös kustannustehokkain tapa kasvattaa myyntiä. Se myös osaltaan kasvattaa asiakasuskollisuutta, sillä onnistunut lisämyynti vakuuttaa myös asiakkaat henkilökunnan hyvästä ammattitaidosta.

Sisäisten prosessien mittareista palveluun käytetty aika on hyvin tärkeä myös asiakkaiden näkökulmasta. Kun palveluun on käytetty mahdollisen kahden tunnin sijasta kolme tuntia, maksaa palvelu asiakkaalle enemmän ja asiakkaan aikaa kuluu myös enemmän. Aloittelevan parturi-kampaajan on hyvin vaikeaa tehdä työ samassa ajassa kuin jo kauan alalla olleen parturi-kampaajan. Palveluun käytetty ylimääräinen aika voi vähentää asiakasuskollisuutta ja -tyytyväisyyttä aloittelevien parturi-kampaajien asiakaskunnissa. Tästä syystä onkin erittäin tärkeää, että myös aloittelevat kampaajat tekevät työnsä siinä ajassa, joka on palvelun hintaluokkaan asetettu määräajaksi.

Asiakasnäkökulman mittareista asiakastyytyväisyys ei vaikuta suoraan siihen, että asiakas on uskollinen yritykselle tai siihen, että asiakas suosittelee palveluja sidosryhmilleen. Asiakasuskollisuudelle sekä suosittelulle ja tunnettavuuden paranemiselle on kuitenkin suurempi mahdollisuus silloin, kun asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun. Tyytyväisen asiakas voi mahdollisesti suositella palveluja myös sidosryhmilleen ja tuoda näin yritykseen uusia asiakkaita. Asiakastyytyväisyys onkin siis tärkeässä osassa Profilen toiminnassa. Asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus vaikuttavat myös suoraan yrityksen liikevaihtoon ja nettotulokseen, koska tyytyväiset ja uskolliset asiakkaat tulevat yritykseen asiakkaita ja siten tuovat yritykseen rahaa.

Palvelutyöhön perustuva toimiala ei pärjää markkinoilla taloudellisesti ilman tyytyväisiä ja yritykselle uskollisia asiakkaita. Markkinoilla edukseen esiintyvä yritys on myös yleisesti hyvässä asemassa asiakaskunnan hankinnan näkökulmasta. Markkinoilla erottuminen tuo yritykselle lisää asiakkaita, mikä taas parantaa yrityksen liikevoittoa ja nettotulosta.

5.3 Mittariston tasapaino ja mittareiden määrä

Mittaristo on mielestäni hyvin tasapainossa, koska mittareiden välisestä suhteesta 80 % on ei-taloudellisia ja 20 % taloudellisia mittareita. Taloudellisia mittareita ovat liikevaihto ja nettotulos, kun taas ei-taloudellisia mittareita ovat kaikki loput BSC:hen valitsemani mittarit. Mittaristo noudattaa oleellisesti BSC:lle oleellista syy-seurausloogiikkaa, joka on esitelty luvussa 2.5. Tämän vuoksi mittaristo on tasapainossa myös lyhyen ja pitkän tähtäimen mittarien suhteessa. Validiteettiongelmaa mittaristossa ei myöskään esiinny, koska omistaja- ja asiakasnäkökulman mittarit ja sisäisten prosessien sekä oppimis- ja kasvunäkökulman mittarit ovat tasapainossa. Molempiin sisältyy yhteensä 5 mittaria. Tulostittareiden ja ennakoivien mittarien suhteessa Balanced Scorecard on myös tasapainossa, koska ennakoivia mittareita on riittävästi suhteessa tulostittareihin. Ennakoivia mittareita ovat esimerkiksi reklamaatioiden lukumäärä, henkilökunnan vaihtuvuus, koulutustilaisuuksien lukumäärä sekä lisämyynnin määrä. Näiden mittareiden tulokselliset arvot saattavat muuttua tulevien trendien mukaan ja ne ennustavat tulevaa liiketoiminnan kehitystä. Tulostittareita laaditussa mittaristossa ovat esimerkiksi liikevaihdon ja tilikauden nettotuloksen kasvun, asiakastytytyvyyden sekä asiakasuskollisuuden mittarit.

Profilen kohdalla halusin pitää mittareiden määrän vähäisenä, jotta mittaaminen olisi mahdollista. Kuten luvussa 2.6 on esitelty, pienemmissä yrityksissä usein toimii paremmin sellainen mittaristo, jossa on vain vähän mittareita, mutta niitä voidaan kuitenkin pitää hyvin tärkeinä liiketoimintaa ajatellen. Tämän mittariston 10 mittaria riittävät kuitenkin kuvaamaan Profilen strategian riittävän laaja-alaisesti.

6 VALMIS MITTARISTO YRITYKSEN KÄYTÖSSÄ

Balanced Scorecard on luotu niin, että se olisi mahdollista ottaa Profilessa käyttöön jo vuoden 2017 aikana. Profilessa ei ole ollut aikaisemmin käytössä BSC:tä ja mittaaminen ei ole tuttua omistajayrittäjälle, joten mittariston käyttöönotto saattaa vaatia kuitenkin paljon aikaa. Valmis Balanced Scorecard löytyy liitteestä 3.

Mittariston luomisen yhtenä tavoitteena oli, että sen käyttö organisaatiossa olisi mahdollisimman mutkatonta. Jokaisella henkilökunnan jäsenellä on paljon asiakaspalvelutöitä, joten mittaaminen tai mittareiden seuraaminen ei siksi saa viedä liikaa aikaa. Profilen omistajayrittäjällä on myös todella paljon sekä asiakaspalvelutöitä että liiketoiminnan ylläpitämiseen liittyviä muita töitä, joiden vuoksi BSC:n käyttö yrityksessä saattaa vaikeutua. Tämä Balanced Scorecard sisältää kuitenkin vain 2-3 mittaria josta näkökulmaa kohden, joten niiden mittaaminen ei tule luultavasti viemään liikaa aikaa. Sen vuoksi uskonkin, että tämän tutkimuksen tuloksena luodun BSC:n käyttö Profilessa on mahdollista. Saattaa kuitenkin olla, että kaikkien mittareiden mittaaminen ei ole todellisuudessa mahdollista tai siihen ei ole riittävästi aikaa. Mittareiden ja tavoitteiden muuttaminen tulevaisuudessa saattaa olla tarpeen, jotta mittaristosta saadaan räätälöityä juuri sellainen, jota yrityksen strategisessa mittauksessa on mahdollista hyödyntää.

Mittareita luodessa kiinnitin huomiota mittaamiseen kohdentuvaan työmäärään. Tavoitteenani oli luoda mahdollisimman paljon sellaisia mittareita, joiden mittaaminen tapahtuu vain harvoin ja mikä ei vie paljon Profilen henkilökunnan tai omistajayrittäjän aikaa. Esimerkiksi Profilen liikevoitto ja nettotulos tulevat esille kirjanpitäjän tuottamasta yrityksen tuloslaskelmasta jokaisen tilikauden kohdalta, eikä sitä tarvitse erikseen mitata. Asiakastyytyväisyyttä, henkilöstön vaihtuvuutta, tunnettavuutta markkinoilla sekä koulutustilaisuuksien ja reklamaatioiden lukumäärää ei ole tarvetta mitata useammin kuin kerran vuodessa. Vain ajan suhdetta palveluun, lisämyynnin määrää ja asiakasuskollisuutta tulee seurata asiakaskohtaisesti.

Haasteeksi Profilelle luultavasti muodostuu se, että mittaamisen tulee tapahtua järjestelmällisesti. Mittariston käyttö ei saa rajoittua vain sen ensimmäiseen käyttövuoteen, vaan ensimmäisen vuoden jälkeen esimerkiksi asetetut tavoitearvot tulee tarkastaa ja asettaa sopivan korkeiksi, mutta silti realistisiksi. Myös mittareita saattaa olla tarve muuttaa liiketoiminnan kehittyessä tulevaisuudessa. Balanced Scorecardin ydinajatuksena onkin juuri se, että sen vaikutukset ovat pitkän tähtäimen suunnittelussa.

Mittariston käyttöönotto vaatii omistajayrittäjältä hieman lisätyötä, sillä hänen pitää löytää sopivat tavat ja ajankohdat mittaamiselle. Omistajayrittäjän tulisikin itse luoda

myöhemmin esimerkiksi päivitetty asiakastyytyväisyyskysely, jolla voidaan kerätä tietoa mittaristoa varten. Asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttaminen jo käytössä olevan järjestelmän ja sähköpostin välityksellä vaatii hieman työtä toteutuakseen, mutta se on kuitenkin melko yksinkertainen vaihtoehto tiedon keräämiseksi Profilessa. Toisena vaihtoehtona yritykselle olisi voitu luoda omistajayrittäjän toimesta esimerkiksi asiakaskortisto, jota olisi voitu hyödyntää asiakasuskollisuuden ja -tyytyväisyyden mittaamisessa. Päätin kuitenkin, että kortiston ylläpitäminen olisi liian työläs, eikä sellaisen luominen ole kohdeyritykselle tässä tilanteessa hyödyllistä sen vanhanaikaisuuden vuoksi. Kortiston laatiminen vaatii myös paljon lisätyötä, jota yrityksen omistajayrittäjän tilanteessa yritetään nimenomaisesti vältellä. Asiakastyytyväisyyttä voisi mitata myös siten, että jokainen henkilökunnan jäsen arvioi itse asiakkaan tyytyväisyyden tehdyn palvelutyön jälkeen. Tätä tapaa mitata en myöskään voinut yritykselle suositella, sillä harvoin asiakkaat kertovat suoraan asiakaspalvelijalle työn onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Tulos saattaa tässä tapauksessa vääristyä hyvinkin paljon. Gallupkyselyn toteutukselle tulisi myös löytää sopiva ajankohta. Toisaalta myös gallupkyselyn toteutus saattaa olla ongelma ajan puutteen vuoksi. Siinä tapauksessa tilalle täytynee löytää jokin muu keino mittaukseen omistajayrittäjän toimesta.

Mittariston toteutuksesta omistajayrittäjän tulisi sopia yhdessä yrityksen henkilöstöpalavereissa, ja näin sitouttaa myös koko henkilöstö mukaan seuraamaan tavoitteisiin pääsemistä. Henkilöstön sitouttamista voidaan Profilen tapauksessa pitää hieman hankalana sopimusyrittäjyyden vuoksi. Sopimusyrittäjille tulisi painottaa erityisesti sitä, että lisämyynti parantaa myös heidän omaa tulostaan itsenäisinä yrittäjinä, ja esimerkiksi asiakastyytyväisyyden mittaaminen tuo hyötyä myös heidän oman palvelun kehittämislle. Henkilöstön sitouttaminen on tärkeä osa koko Balanced Scorecardia ja se takaa mittaamisen onnistumisen. Koko henkilökunnan panosta tarvitaan, ja siksi mittaamisen tärkeyttä tulisi erityisesti perustella henkilökunnalle perusteellisesti. Henkilökunnan sitouttamiseen voidaan käyttää apuna kuviossa 5 esitettyä strategiakarttaa. Sen avulla koko henkilöstölle on mahdollista esitellä yrityksen strategia sekä Balanced Scorecardin sisältämät mittarit. Visuaalinen esitystapa havainnollistaa asian hyvin, ja sen avulla on mahdollista kerätä koko henkilökunnan palautteet ja mielipiteet mittariston käyttöönoton aloittamisesta sekä käytön toteuttamisesta.

Profilen omistajayrittäjän vastuulle jää myös tulevaisuuden toiminnan suunnittelu. Hänen tulee jatkossa seurata BSC:n mittareita säännöllisesti ja sen jälkeen tehdä mahdollisia toimenpiteitä. Tavoitteena on, että yrityksen kannattavuus paranee ja sen vuoksi omistajayrittäjän tulee tehdä toimintaan muutoksia, jos mittareiden osoittamiin tavoitteisiin ei päästä. Jos esimerkiksi lisämyynnin tavoitteet sisäisten prosessien näkökulmasta eivät täyty, tulee henkilökuntaa kehottaa myymään tuotteita ja palveluita tehokkaammin. Toisaalta jossain tapauksessa esimerkiksi myyntikoulutus saattaa parantaa lisämyynnin määrää. Näin ollen omistajayrittäjän tuleekin pohtia, millaisia koulutus-tilaisuuksia oppimis- ja kasvunäkökulman mittarin mukaisesti järjestetään. Olisivatko koulutustilaisuudet mahdollisesti enemmän esimerkiksi myynnin kehittämiseen kuin parturi-kampaamoalan palvelutyöhön kohdistuvia. Toimenpiteitä on tehtävä sen eteen, että tavoitteisiin päästään.

Toimeksiantajayrityksen omistajayrittäjän Päivi Kuusiston mielestä BSC on luotu onnistuneesti. Balanced Scorecard on yritykselle käyttökelpoinen ja sen käyttöönoton suunnittelu voidaan aloittaa myöhemmin vuonna 2017. Omistajayrittäjän mielestä hän kuitenkin saattaa kaivata vielä apua mittariston käyttöönotossa sekä sen toiminnassa ja kehittämisessä myöhemmin käytön aikana. Omistajayrittäjä on kokonaisuudessaan tyytyväinen tämän opinnäytetyön lopputuloksena saavutettuun mittaristoon, ja hänen mielestään mittarit ovat suunniteltu niin, että ne sopivat kohdeyrityksen toimintaan erinomaisesti.

7 POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli luoda pienelle kauneusalalla toimivalle yritykselle Balanced Scorecard -mittaristo. Kohdeyritys oli minulle entuudestaan tuttu, ja siksi halusin tehdä opinnäytetyöni juuri Profilelle. Kiinnostuin Balanced Scorecardista aiheena erityisesti siksi, että pienillä yrityksillä ei usein vastaavanlaista mittaristoa ole käytössä. Olen jo aikaisemmin huomioinut, että kohdeyrityksellä voisi olla tarve strategiselle ohjaustyökalulle, joka sisältää erilaisia näkökulmia taloudellisen näkökulman

ohella. Toisaalta myös pitkän tähtäimen suunnitteluun kohdistuvaa työkalua yritykseen kaivattiin.

Olin aikaisemmissa opinnoissani tutustunut hieman Balanced Scorecardiin ennen tämän opinnäytetyön tekemistä ja koin silloin jo aiheen hyvin mielenkiintoiseksi. Valitsin aiheen myös siksi, että halusin syventää tietojani ja omaa ammattiosaamistani Balanced Scorecardin kautta. Yrityksen omistajayrittäjä tuki ajatustani Balanced Scorecardin luomisesta ja hän oli itse myös aktiivisesti mukana BSC:n luomisprojektissa. Kohdeyrityksen omistajayrittäjällä oli paljon mielenkiintoisia näkökulmia moneen tässä opinnäytetyössä käsiteltyyn asiaan, ja se tuki minua hyvin tämän opinnäytetyön tekemisessä.

Tutkiessani Balanced Scorecardiin liittyvää lähdemateriaalia huomasin, että materiaalia aiheesta on todella paljon. Kuitenkin kaikki materiaalit pohjautuvat suurimmalta osin Kaplanin ja Nortonin luomaan alkuperäiseen teoriaan BSC:stä. Materiaaleissa on paljon samoja asioita ja siksi pyrin valitsemaan materiaaleiksi sen, mikä parhaiten sopii valitsemaani kohdeyritykseen. Käytin pääasiassa suomenkielisiä lähteitä, koska materiaalia oli mielestäni riittävästi myös suomeksi. Lähdemateriaalissa olisi voinut vielä enemmän kohdentaa tietoa pieniin yrityksiin, mutta tästä aiheesta lähdemateriaalia oli hyvin vaikea löytää.

Toteuttamani teemahaastattelut onnistuivat hyvin. Kävin ensin haastattelun Profilen omistajayrittäjän Päivi Kuusiston kanssa. Teemahaastattelu eteni suunnitelman mukaisesti ja luemani kysymykset toimivat hyvin pohjana keskustelulle. Keskustelun avulla sain johdettua keskustelua eteenpäin, ja sain sellaisiin asioihin vastaukset, joita tarvitsin käsitellessäni tässä opinnäytetyössä. Hiusalan liiton edustajan Tiina Sohlbergin kanssa teemahaastattelu käytiin sähköpostin välityksellä. En saanut Sohlbergiltä vastausta siihen, montako parturi-kampaamoalan yritystä Porin alueella toimii. Päädyinkin sen vuoksi käyttämään Satakunnan Kansan lehtiartikkelin tietoja vuodelta 2015. Vaikka tiedot kilpailutilanteesta olivat hieman vanhoja, antaa se kuitenkin hieman kokonaiskuvaa siitä, miten kova kilpailutilanne Porin alueen parturi-kampaamojen välillä on.

Erityisen haastavaksi mittariston luominen koitui siksi, että yrityksessä työskentelee omistajayrittäjän lisäksi myös sopimusyrittäjiä, jotka tekevät omaa kirjanpidollista tuloaan ja maksavat siitä sovitun prosentuaalisen osuuden omistajayrittäjälle. Näin olen myös omistajayrittäjän saattaa olla vaikea kehittää yrityksen toimintaa, koska sopimusyrittäjien sitoutuminen, esimerkiksi tässä tapauksessa BSC:n käyttöön, saattaa koitua haastavaksi. Mittareiden luominen oli myös haastavaa, koska mittareiden valinnassa tuli ottaa huomioon niin koko yrityksen kuin omistajayrittäjän ja sopimusyrittäjienkin edut siltä osin kuin se oli aiheen rajoissa mahdollista. Toisaalta, sopimusyrittäjille olisi voinut luoda myös omia mittareita, joita heidän olisi mahdollista käyttää omassa strategisessa suunnittelussaan. Tämän opinnäytetyön aiheen rajoissa katsoin kuitenkin riittäväksi, että BSC luodaan vain omistajayrittäjän näkökulmasta Profilelle.

Tämän opinnäytetyön jatkotutkimuksena olisi mahdollista tutkia esimerkiksi sitä, miten Balanced Scorecardin käyttöönotto yrityksessä onnistuu. Käyttöönotto on eteenkin pienessä yrityksessä haastavaa, koska tarvittava aika käyttöönoton panostukseen tulisi löytää. Tutkimuksessa voisi tutkia sitä, kuinka nopeasti BSC saadaan yrityksen käyttöön ja kuinka paljon ylimääräistä työtä se mikroyrityksen omistajayrittäjälle tuo. Tutkimuksessa olisi mahdollisuus selvittää myös se, miten BSC soveltuu Profilen käyttöön. Siten voisi selvittää myös sen, ovatko mittaristoon valitut mittarit sellaisia, joiden käyttö todellisuudessa on mahdollista. Näiden tietojen myötä olisi mahdollisuus saada myös kokonaiskuvaa siihen, onko BSC-mittariston laatiminen mikroyritykselle kannattavaa vai tulisiko pienen yrityksen kannattavuuden mittaamiselle löytää jokin toinen, pienempää työmäärää vaativa keino.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Balanced Consultingin www-sivut. 2017. Viitattu 8.4.2017. <http://www.balanceconsulting.fi>

Eco, U. 1989. Oppineisuuden osoittaminen eli miten tutkielma tehdään? Tampere: Vastapaino.

Friedag, H.R. & Schmidt, W. 2005. Balanced Scorecard – tasapainotettu mittaristo. Helsinki: Rastor.

Hammarberg, V. 2015. Hiusala valtasi Porin keskustan. Satakunnan Kansa 7.9.2015, Uutinen. Viitattu 8.4.2017. <http://www.satakunnankansa.fi/>

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2013. Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Helsinki: Sanoma Pro.

Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T-S. 2001. Moderni taloushallinto – haasteet ja mahdollisuudet. Helsinki: Edita.

Kankkunen, K., Matikainen, E. & Lehtinen, L. 2005. Mittareilla menestykseen. Helsinki: Talentum.

Kaplan R.S. & Norton D.P. 2004. Strategiakartat – aineettoman pääoman muuttaminen mitattaviksi tuloksiksi. Helsinki: Talentum.

Kaplan R.S. & Norton, D.P. 2007. Strategian toteutus – synergiaetujen luominen Balanced Scorecardin avulla. Helsinki: Talentum.

Lannon, R. 2014. Lagging vs. Leading Business Indicators - Do you know the difference? Viitattu 24.4.2017. <https://www.projecttimes.com/articles/lagging-vs-leading-business-indicators-do-you-know-the-difference.html>

Malmi, T., Peltola, J. & Toivanen, J. 2006. Balanced Scorecard – rakenna ja sovelleta tehokkaasti. Helsinki: Talentum.

Myynti & Markkinointi -lehden www-sivut. 2017. Lisämyynti on taito- ja tahtolaji. Viitattu 11.3.2017. <http://lehti.mma.fi/tyo-ura/lisamyynti-taito-ja-tahtolaji>

Määttä, S & Ojala, T. 1999. Tasapainoisen onnistumisen haaste. Johtaminen julkisella sektorilla ja Balanced Scorecard. Helsinki: Edita.

Määttä, S. 2000. Tasapainoinen menestysstrategia. Helsinki: Inforviestintä.

Näränen, M. 2012. Yrittäjäksi hiusalalle. Viitattu 26.1.2017. http://www.hiusyrittajat.fi/files/yrittajaksi_hiusalalle.pdf

Partanen, V. 2005. Strategiakartan merkitys suorituksen mittauksen kehittämisessä. Yritystalous 4, 60.

Puolamäki, E. 2007. Strateginen johdon laskentatoimi. Helsinki: Tietosanoma.

Talousverkon www-sivut. 2017. 6 tärkeää talouden tunnuslukua. Viitattu 24.4.2017. <https://www.talousverkko.fi/6-tarkeaa-talouden-tunnuslukua/>

Tilastokeskuksen www-sivut. 2017. Viitattu 26.1.2017. <http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>

Varto, J. 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Helsinki: Kirjayhtymä.

Vilkkä, H & Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallisen opinnäytetyön ohjaajan käsikirja. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vilkkumaa, M. 2005. Talouden apuvälineet johdolle. Helsinki: Yrityskirjat.

Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Teemahaastattelu

Keskustelurunko 24.1.2017

Päivi Kuusisto

Liikkeenharjoittaja / Profile Art Hiusmuotoilua Oy

Yritys

1. Millainen yritys Profile Art Hiusmuotoilua on? Missä se sijaitsee? Voitko kuvailla toimialaa yleisesti?
2. Kuinka monta henkilöä yrityksessä työskentelee? Millaisissa rooleissa?
3. Millainen on Profilen asiakaskunta?
4. Millaisia palveluita Profilessa tuotetaan?

Tavoitteet

1. Mikä on Profilen missio? Millaisena näet yrityksen?
2. Mikä voisi houkutella asiakkaat antamaan rahansa juuri tälle yritykselle myös tulevaisuudessa?
3. Mikä on Profilen tavoitekohderyhmä? (Keitä tulevat asiakkaat ovat?)
4. Mikä on Profilen visio? Mitä yritys haluaa saavuttaa?
5. Mitä markkinoilla pysymiseen tarvitaan? Mikä on tavoittelemisen arvoista?

Strategia

1. Millaisia tavoitteita yrityksellä on lähitulevaisuudelle?
2. Missä tekijöissä tulisi ehdottomasti onnistua, jotta toiminta olisi kannattavaa myös tulevaisuudessa? (kriittiset menestystekijät)
3. Millä tavalla Profile erottuu kilpailijoistaan?

SWOT

1. Mitkä ovat Profilen vahvuudet?
2. Mitkä ovat heikkouksia?
3. Millaisia mahdollisuuksia näet Profilella olevan?
4. Millaisia uhkia Profilen toimintaan saattaa kohdistua?

Teemahaastattelu

Keskustelurunko 23.1.2017

Tiina Sohlberg

Suomen hiusyrittäjien koulutusvaliokunnan puheenjohtaja / Salon Mazic

Toimiala

1. Millainen parturi-kampaamojen tilanne on Suomessa tällä hetkellä? (yleiskatsaus)
2. Kuinka monta parturi-kampaamo Porissa on tällä hetkellä? Mikä on yritysten kilpailutilanne?
3. Kuvaile toimialaa yleisesti.

Kriittiset menestystekijät

1. Missä asioissa parturi-kampaamoalan yrityksen tulisi ehdottomasti onnistua, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa myös tulevaisuudessa?
2. Miten ko. alan yritys voi parhaiten erottua kilpailijoistaan?

Balanced Scorecard		
Strateginen tavoite	Mittari	Tavoitearvo
Taloudellinen näkökulma		
Parempi kannattavuus	Liikevoiton kasvu-%	Positiivinen kasvu
	Tilikauden nettotuloksen kasvu-%	Positiivinen kasvu
Asiakasnäkökulma		
Asiakaspalvelutyön onnistuminen	Asiakastyytyväisyys	Asiakastyytyväisyyskysely: keskiarvo 3,8 (asteikko 1-5)
Uusien asiakkaiden saaminen	Tunnettavuus markkinoilla	70 % vastaajista tietää Profilesta
Asiakaskunnan säilyttäminen	Asiakasuskollisuus	90 % käyttää palveluja uudelleen
Sisäisten prosessien näkökulma		
Asiakaspalvelutyön onnistuminen	Reklamaatioiden lukumäärä	Enintään 8 kpl / vuosi
Asiakassuhteiden parantaminen	Lisämyynnin määrä	Jokainen asiakas ostaa vähintään 1 tuotteen/lisäpalvelun
Työn onnistuminen	Aika / Palvelu	Laadituissa tavoiteajoissa pysyminen
Oppimis- ja kasvunäkökulma		
Trendien mukana pysyminen ja työn laadun parantaminen	Koulutuspäivien lukumäärä	Koulutustilaisuuksia: kevätkausi 1-2 kpl syyskausi 1-2 kpl
Työtyytyväisyyden parantaminen ja työntekijöiden vaihtuvuuden minimoiminen	Henkilökunnan vaihtuvuus	Vaihtuvuus enintään yksi henkilökunnan jäsen kahdessa vuodessa